

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (Ylempi AMK)

2010

Riikka Kuha

Asiakaspalvelu ja prosessien kehittäminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma /Restonomi Ylempi AMK

Kesäkuu 2010 | Sivumäärä 53 sivua + 7 liitesivua

Eija Koivisto

Riikka Kuha

ASIAKASPALVELU JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Nykypäivänä kiristyneessä kilpailutilanteessa jokainen asiakas on yritykselle tärkeä. Tässä tilanteessa asiakaspalvelun merkitys korostuu entisestään. Se, miten tietoja vaihdetaan talon sisällä ja miten selkeät asiakaspalveluprosessit ovat, on tärkeä asia pyrittäessä hyvään asiakaspalveluun. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on löytää keinot sisäisten prosessien parantamiseen ja kehittää toimintamalli, jonka mukaan arkirutiinit sujuvat helposti.

Työssä on käytetty kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratorio menetelmää ja havainnointia. Teoria pohjautuu hyvän asiakaspalvelun- ja laadun teoriaan, sekä tulevaisuudentutkimuksen keinoin aikaan saatuihin tuloksiin ja palvelualan tulevaisuudesta.

Työssä on kuvattu alkutilanne prosesseina. Muutoslaboratoriomenetelmin on saatu esiin ongelmia ja pyritty löytämään niihin ratkaisuja. Ongelmia on löydetty myös havainnointia ja häiriöpäiväkirjaa käyttämällä.

Työn lopputuloksena on saatu yhteiset pelisäännöt kaikkien toimijoiden käyttöön. Pelisääntöjen mukana on tullut yksi yhteinen tapa tehdä asiakastilaisuuden varaukset. Säännöt selkeyttävät sen miten ja mihin käytössä olevaan tietojärjestelmään asioita merkitään. Myös yhteiset ja samanlaiset peruutusehdot on nyt kirjallisessa muodossa. Alkutilanteessa olleista kolmesta prosessista on työn myötä kehittynyt yksi asiakaspalveluprosessin malli.

Työn myötä on selkeytynyt miten tärkeä osa asiakaspalvelua on yhteisten sääntöjen noudattaminen ja koko yhteisön yhteinen ymmärrys siitä, että jokainen osapuoli ja tekijä prosessissa vaikuttaa asiakaspalvelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

ASIASANAT:

(laatu, prosessi, asiakaspalvelu, kehittävä työntutkimus, kehittäminen)

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Service Master's Degree in Hospitality Management / Master of Hospitality Management

June 2010 | 53+ 7 attachments

Instructor Eija Koivisto

CUSTOMER SERVICE AND THE DEVELOPMENT OF PROCESSES

The purpose of this thesis work is to find ways to develop companies or organizations internal processes and to develop a model, which helps everyday routines to function easily. Focus is on customer service, its processes and in general on good customer service.

Work is based on theory about good customer service and its quality. It is also based on observation and results about research of the future in Finland.

This work begins as showing the customer service situation in three different processes. Problems have been found by using observation and diaries of problematic issues.

As the result, work defines common rules for the use of all involved parties. Common rules enable one way to take care of reservations for customer gatherings and clarify how to use the existing computer systems. This work also suggests similar and common terms for cancellations in written form.

Of the three different processes shown at the beginning of the work, we have collected one developed model for customer service processes.

This thesis work has clarified the importance of following the common rules in customer service and the whole communities understanding about how each party and employee influences the services success.

KEYWORDS:

(quality, process, customer service, observation, development)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Tavoitteet, kehittämistehtävä ja työn rajaukset	5
1.2 Kohdeorganisaatio	6
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	9
2.1 Muutoslaboratorio	10
2.2 Muutoslaboratoriotyöskentely	14
2.3 Tulevaisuuden tutkimus toimintatapojen suunnittelussa	16
2.4 Havainnointi	19
3 HYVÄ JA LAADUKAS ASIAKASPALVELU	20
3.1 Palvelun käsite	20
3.2 Palvelun laatu	23
3.2.1 Yrityskuva palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä	25
3.2.2 Laatu yrityksen menestystekijänä	26
3.2.3 Kokonaisvaltainen laadunhallinta	28
3.3 Sisäinen markkinointi asiakaspalvelussa	30
4 ASIAKASPALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN	36
4.1 Lähtötilanne	36
4.1.1 Asiakaspalveluprosessi Linnasmäki Oy:ssä aloitustilanteessa	38
4.1.2 Asiakaspalveluprosessi Turun kristillisen opiston kurssipalvelussa aloitustilanteessa	39
4.1.3 Asiakastilaisuuden järjestämisen prosessi ravitsemispalvelun järjestäjän näkökulmasta	39
4.1.4 Aloitustilanteen prosessien vertailua	40
4.2 Pelisäännöt asiakaspalveluprosessin kehittämisen taustalla	41
4.3 Pohdintaa	46
5 YHTEENVETO	47
LÄHTEET	52

KUVAT

Kuva 1. Turun kristillisen opiston säätiön organisaatiot. (Turun kristillinen opisto 2010)	7
Kuva 2. Turun kristillisen opiston organisaatiokaavio. (Turun kristillinen opisto 2010)	8
Kuva 3. Linnasmäki Oy:n organisaatiokaavio. (Linnasmäki 2010)	9
Kuva 4. Ekspansiivisen oppimisen kehä. (Engström 2008, 43)	12
Kuva 5. Toimintajärjestelmänmalli. (Virkkunen ym. 2001,19)	14
Kuva 7. Uusi asiakaspalveluprosessin malli	46

1 Johdanto

Nykypäivän kiristyneessä kilpailutilanteessa jokainen asiakas on tärkeä yritykselle. Asiakkaitten vaatimukset ovat monipuolisemmat kuin aikaisemmin ja odotukset laadukkaan asiakaspalvelun saamiselle ovat lisääntyneet. Toisinaan odotetaan palveluntarjoajan tarjoavan jopa elämyksiä. Yritykset elävät tässä hetkessä ja muutoksia asiakastilaisuuksien järjestelyissä tapahtuu nopealla tahdilla. Palvelun tarjoajan on pystyttävä vastaamaan niihin pitääkseen asiakkaansa. Se, miten prosessi talon sisällä kulkee ja miten tietoja vaihdetaan eri toimijoiden kesken, helpottaa tai vaikeuttaa tilaisuuden järjestelyjä.

Ek:n tutkimuksen mukaan kilpailun kiristyttyä ovat palveluntarjoajat monipuolistaneet tarjontaansa. Ravitsemispalveluja on tarjolla kahviloiden ja ravintoloiden lisäksi esim. kaupoissa, kioskeissa, huoltoasemilla ja toreilla. Tulevaisuudessa odotetaan matkailukysynnän kasvavan ja yksilöityvän ja painottuvan toiminta- ja teemapainoitteiseksi. Hotelli- ja ravintola asiakkaat ovat entistä monipuolisempi ja eriytyneempi kuluttajaryhmä. Tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat yhä vaativampia ja odottavat entistä yksilöllisempää palvelua. Majoitus- ja ravitsemispalvelujen kysyntää muokkaavat kulutustottumukset. Maassamme vallitsee vahva itsetekemisen kulttuuri ja ravintola-alan palveluja on käytetty muihin Euroopan maihin verrattuna vähän.

Myöhäismodernissa yhteiskunnassa ruokaillaan yhä enemmän ulkona ja kotona syöminen vähenee. Myös perhekokojen pieneneminen, tulotason paraneminen ja vapaa-ajan merkityksen korostuminen lisää majoitus- ja ravitsemispalvelujen käyttöä. Erityisesti ravintolapalvelujen kysyntä on riippuvainen kotitalouksien kysynnän kehityksestä. Brändäystä ja tuotteistamista pidetään tulevaisuuden kehityspiirteinä. Alan tulevaisuuden kehitykseen vaikuttaa myös teknologioiden hyödyntäminen.

Enää ei kehitykseen vaikuta pelkästään tietotekniikan kehitys vaan alalla painotetaan tuotanto- ja palveluprosessien kehittämiseen uusien teknologioiden avulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 46)

Tulevaisuudessa uudet ohjelmat ja laitteet voivat tehostaa yrityksen sisäistä ja ulkoista tiedonsiirtoa. Suorittavan työn tehtävissä työllisyys pysynee vuoden 2000 tasolla tulevaisuudessakin. Koska alalla toimivat ovat nuoria, on alan koulutuspaikkojen määrää esitetty vähennettäväksi, verrattuna vuosikymmenen alun koulutuspaikkamääriin. Tulevaisuudessa moniosaajia tarvitaan alalla ja kaikilta, myös kausityöntekijöiltä, vaaditaan alan peruskoulutus. Opetushallitus on antanut alan mitoitusta koskevien laskelmien tavoitteeksi sen, että tulevaisuudessa majoitus – ja ravintola-alalla työskentelee maksimissaan viisi prosenttia alalle kouluttamatonta työvoimaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 46)

Tulevaisuudessa majoitus- ja ravintola-alan kansainvälistyminen lisää kilpailua yritysten välillä ja nopeuttaa alan kehitystä. Kasvua ennustetaan ennenkaikkea luonto-, liikunta-, kulttuuri- ja elämysmatkailuun kytkeytyvissä ammateissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 46)

1.1 Tavoitteet, kehittämistehtävä ja työn rajaukset

Tässä työssä kuvataan Turun kristillisen opiston ja Linnasmäki Oy:n palvelun laatua ravintolapalvelujen tuottajan näkökulmasta, ottaen huomioon muut asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat toimijat. Työpaikassani ravintolapalveluja käyttävät kristillisen opiston ja Diakonia ammattikorkeakoulun opiskelijat, kurssipalvelujen asiakkaat, myyntipalvelun kautta tulleet asiakkaat, oma henkilökunta ja hotellimme asiakkaat. Työ keskittyy lähinnä ulkopuolisten asiakkaitten asiakaspalvelun kehittämiseen, informaationkulun parantamiseen ja vastuiden oikeaan jakamiseen prosessissa.

Opinnäytetyön lähtökohtana on kehittää asiakaspalveluprosessia niin, että asiakas saa laadukasta ja haluamaansa palvelua. Tarkoituksena on saada koko organisaation palveluun osallistuvat tahot informoitua mahdollisimman hyvin

kaikista asiakaspalveluun liittyvistä toiminnoista ja asiakkaan tarpeista. Tavoitteena on myös kehittää vuorovaikutustaitoja ja saada koko organisaatio ymmärtämään, että kaikki ovat mukana asiakaspalvelussa omalta osaltaan.

Kehittämistehtävänä on:

- mallintaa nykyiset asiakaspalveluprosessit ja kehittää uusi asiakaspalveluprosessimalli, jonka avulla saadaan tarvittavat tiedot onnistuneen asiakastilaisuuden aikaansaamiseksi sekä tiedetään kuka ja mistä prosessiin osallistuvat vastaavat
- luoda katsaus tulevaan skenaariomenetelmien avulla

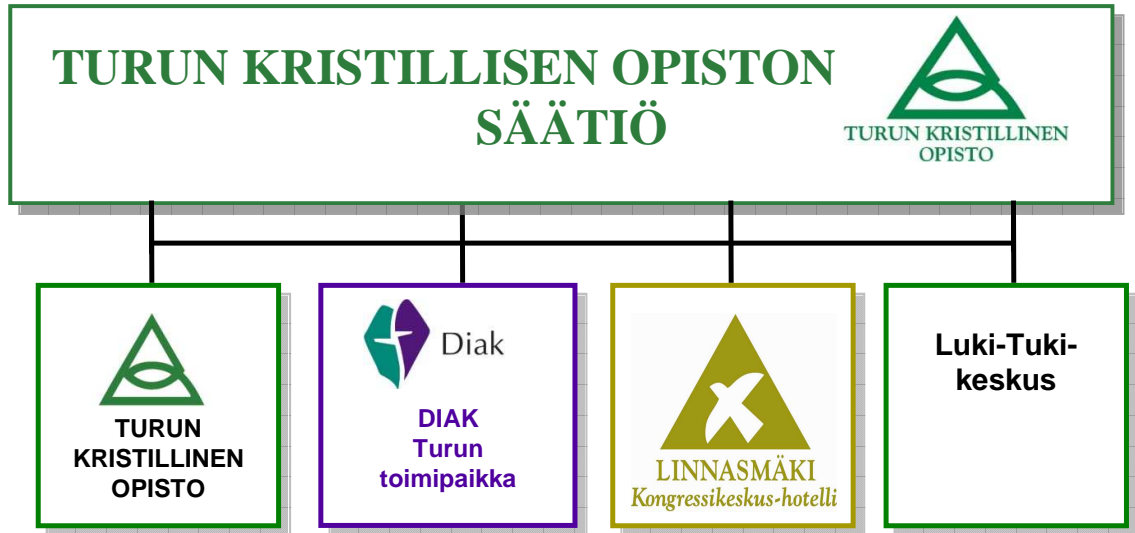
Opinnäytetyön tavoitteena on saada arki- ja rutiinityöt sujumaan mahdollisimman helposti. Erikoistilanteiden tai yllättävien tilanteiden ilmentyessä ne on helpompi toteuttaa, kun perusasiat ovat kunnossa. Lähtökohtana työssä on nykyisten toimintatapojen kuvaus ja häiriöpäiväkirjaan kirjattujen ongelmien poistaminen.

Pelissäntöjen lisäksi uusi asiakastilaisuuden järjestämisprosessi on tarkoitus ottaa käyttöön. Myös mahdollisesti skenaarioista saatavaa tietoa käytetään hyväksi asiakaspalvelun kehittämisessä. Tutkimuksessa on käytetty osia kehittävästä työntutkimuksesta, lähinnä muutoslaboratoriomenetelmää luotaessa uusia pelissäntöjä ja kehitettäessä uutta asiakaspalveluprosessimallia. Tulevaisuutta pohditaan skenaariomenetelmien avulla ja niiden pohjalta saadusta tiedosta muodostetaan arvio mihin suuntaan asiakaspalveluamme tulee tulevaisuudessa kehittää.

1.2 Kohdeorganisaatio

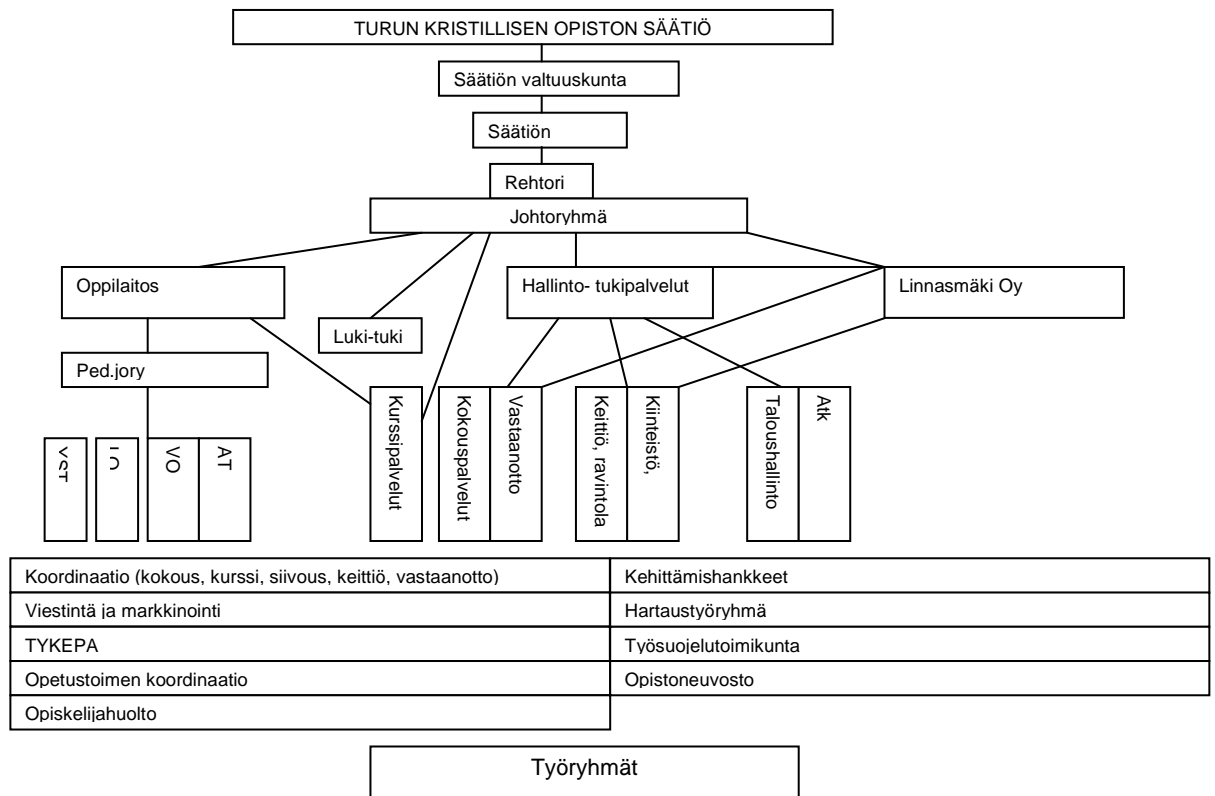
Turun kristillinen opisto on yksityinen, säätiöpohjainen oppilaitos. Se on monialainen oppilaitos, joka järjestää vapaan sivistystyön koulutusta, perusopetusta ja lisäopetusta, maahanmuuttajakoulutusta sekä ammatillista perus- ja lisäkoulutusta. Turun kristillinen opisto on kansanopisto, jossa on majoitusmahdollisuus opiskelijoille. Opiston eri koulutusohjelmissa opiskelee yli

550 opiskelijaa. Turun kristillisellä opistolla on myös erilaista kurssitoimintaa, itse järjestettyinä lyhytkursseina sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa järjestettyä yhteistyökurssitoimintaa.



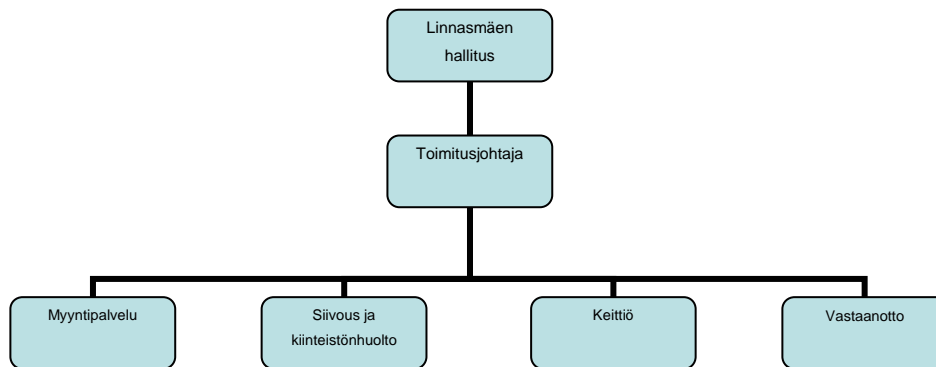
Kuva 1. Turun kristillisen opiston säätiön organisaatiot. (Turun kristillinen opisto 2010)

Samalla campus-alueella toimii osa Turun Diakonia-ammattikorkeakoulusta. Ammaattikorkeakoulussa koulutetaan medianomeja, viittomakielen tulkkeja ja viittomakielen tulkkeja ylempi amk. Tässä yksikössä järjestetään myös avoimen ammattikorkeakoulun kursseja.



Kuva 2. Turun kristillisen opiston organisaatiokaavio. (Turun kristillinen opisto 2010)

Opiskelijoita tässä yksikössä on noin 200. Turun kristillinen opisto omistaa Diakonia-ammattikorkeakoulun osakkeita. Organisaation olemassaolo on vaakalaudalla opetushallituksen huhtikuussa 2010 tekemän päätöksen takia. Tässä päätöksessä Turun Diakonia-ammattikorkeakoulu lopetetaan ja samalla osa koulutusohjelmista lopetetaan kokonaan ja osa nykyisistä Turun oppilaitoksen toiminnoista siirtyy muihin Diakonia-ammattikorkeakoulujen yksiköihin.



Kuva 3. Linnasmäki Oy:n organisaatiokaavio. (Linnasmäki 2010)

Linnasmäki Oy on Turun kristillisen opiston säätiön omistama yritys, joka ylläpitää hotelli- ja kongressikeskus Linnasmäkeä. Yritys järjestää monenlaisia asiakkaiden haluamia tilaisuuksia nykyaikaisissa kokoustiloissa tarjoiluineen ja majoituksineen.

2 Tutkimusmenetelmät

Työssä on käytetty eri menetelmiä havainnollistamaan ongelmia ja kehittämään niistä uusi konsepti, joka otetaan käyttöön. Ongelmia on huomattu havainnoimalla ja ongelmista on pidetty häiriöpäiväkirjaa. Ongelmia on saatu selville nauhoittamalla palaverijä. Palaverien pohjana on osittain ollut kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratoriomenetelmä. Uusiin ratkaisuihin pyritään tulevaisuudentutkimuksen skenariomenetelmin. Skenarioilla mietitään mihin tulevaisuus johtaa eri ratkaisumalleissa ja malleista paras pyritään ottamaan käyttöön. ”Nykyisessä johtamisessa on käännetty katset tulevaan,

miten onnistuimme mittauksilla, ei enää tänäpäivänä ole niin suurta arvoa kuin ennen.” (Koivisto 2009) Tämän työn kautta tullaan saamaan malli, jota voidaan tulevaisuudessa käyttää asiakaspalveluprosessin parantamiseen. Kehittämistyön on jatkuttava myös tämän työn jälkeenkin.

Teoriapohja on hyvän ja laadukkaan asiakaspalvelun teoriassa ja tulevaisuuden tutkimuksen menetelmissä ja kehittävän työntutkimuksen menetelmissä.

2.1 Muutoslaboratorio

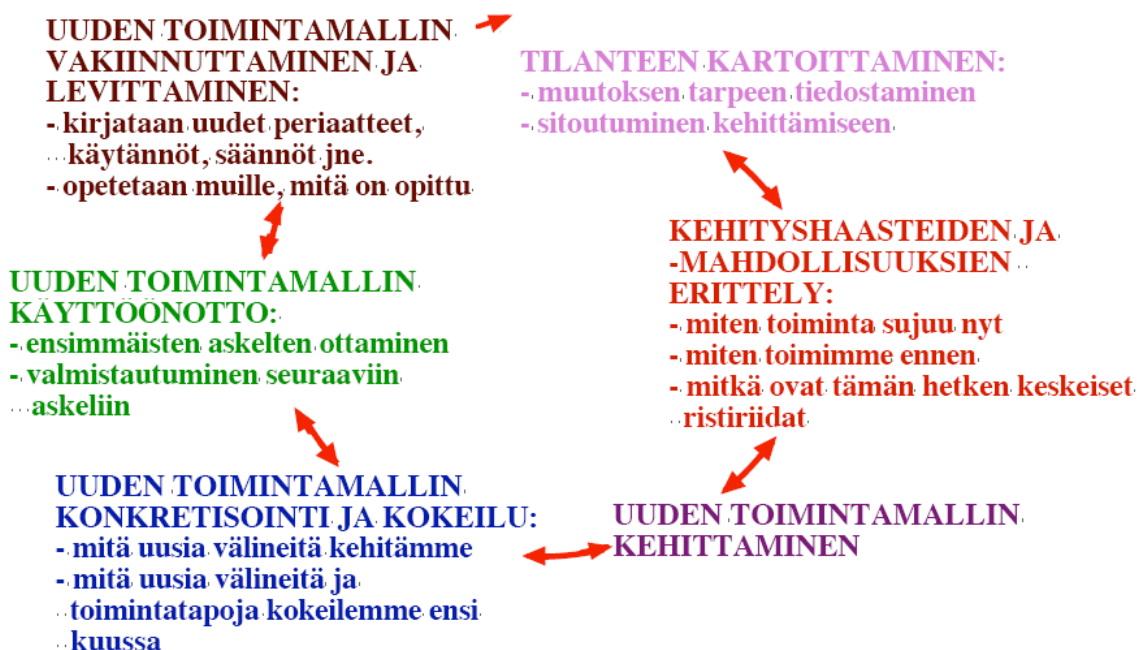
Muutoslaboratorio on menetelmä, jolla luodaan haastava tulevaisuudenvisio sekä luodaan sellaisia käytännönratkaisuja nykyisiin ongelmiin, jotka ovat askelia kohti uutta toimintatapaa. Muutoslaboratorio on osallistava menetelmä millä voidaan muuttaa syvällisiä kulttuurin tai toimintatavan muutoksia tai sitä voidaan käyttää jatkuvaan kehittämistyöhön. (Virkkunen, ym. 2001, 14)

Muutoslaboratorion tavoitteena on auttaa työntekijöitä hahmottamaan toimintakäytännön kokonaisuus ja se, miten arkityössä ilmenevät ongelmat liittyvät vakiintuneisiin rakenteisiin ja miten niihin voitaisiin löytää ratkaisu toimintakäytäntöä kehittämällä. Jos etsitään ratkaisu vain yksittäiseen ongelmaan, se saattaa auttaa hetken, mutta ei poista pohjalla olevaa ongelmaa, eikä johda työn kehittymiseen. Häiriöiden ja ongelmien lisääntyminen työssä liittyy kiinteästi toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Toistuvia häiriöitä voidaan pitää oireina muutoksen luomista sisäisistä ristiriidoista toiminnan rakenteissa. Näitä kehitysristiriitoja ei voida ohittaa vain tarkastelemalla tehdäänkö asiat oikein ja tarkoituksenmukaisesti. On tarkasteltava myös toiminnan tarkoitusta, voisiko toiminta hyödyttää yritystä, asiakasta tai koko yhteiskuntaa nykyistä paremmin, tehdäänkö nyt oikeita asioita. Tällainen tarkastelu edellyttää työn tuloksen tarkastelua yhteyksissään asiakkaiden tai käyttäjien, yrityksen ja yhteiskunnan kannalta. Ongelmiin voidaan löytää uusia kehitysmahdollisuuksia avaavia ratkaisuja, kun tarkastellaan työn kohdetta entistä laajemmin yhteyksissään ja ottamalla vastuuta entistä laajemman kokonaisuuden onnistumisesta. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 15)

Ekspansiiviseksi oppimiseksi kutsutaan oppimista ja työkäytännön kehittämistä, missä työntekijät itse ratkaisevat työn nykyhetken ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla ja entistä laajemmissa yhteyksissä. Laajemman kokonaisuuden hallitseminen edellyttää uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä ja toiminnan laadullista uudistamista. Toiminnan kehitys ei tapahdu suoraviivaisesti uusien piirteiden lisääntymisenä ja vanhojen piirteiden korvautumisella uusilla. Kehitykseen sisältyy kriisejä ja murroksia, joista ylipääsemiseksi koko järjestelmää ja sen toimintaperiaatteita on muutettava laadullisesti. Toiminnan laadullinen uudistaminen on monivaiheinen prosessi.

Ennen kuin halu ja valmius suunnitella uutta toimintatapaa voi syntyä, on toimintaan osallistuvien tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarve ja nähtävä siinä oleva mahdollisuus. Ennen kuin uusi käytäntö voi vakiintua on kyettävä ratkaisemaan monet käytännön ongelmat ja ristiriidat, joita uusi käytäntö tuo mukanaan. Kehityssykli, jonka pohjalta syntyy uusi toimintatapa, saattaa kestää useita vuosia. Yhden asian tiimoilta alkanut muutosprosessi voi tuoda esille monta muuta ristiriitaa ja toisia ratkaisuja vaativia ongelmia. Kehittämisprosessin tuloksena voi olla jo aiemmin tiedostettujen ongelmien ratkaisun tarve, mutta se voi tuoda esille myös aikaisemmin tiedostamattomia ongelmia, jotka tulee myös ratkaista. Prosessi ei etene koko ajan eteenpäin, sillä siihen liittyy myös edestakaista liikettä ja pysähdysvaiheita. (Virkkunen ym. 2001, 15)

Ekspansiivisen oppimisen kehä



Kuva 4. Ekspansiivisen oppimisen kehä. (Engeström 2008, 43)

"Muutoslaboratorion keskeinen työväline on seinätaulusto, joka toimii yhteisen ajattelun välineenä. Se jakautuu vaakasuunnassa kolmeen kenttään, "peili", "ideat ja välineet" sekä "mallivisio". Tämä suunta edustaa siirtymistä havainnoista pelkistykseen ja syiden erittelyyn ja pelkistyksistä takaisin konkreettisiin käytännön ratkaisuihin. Pystysuunnassa taulu jakautuu aikaulottuvuutta edustaviin kenttiin "ennen", "nyt" ja "Tulevaisuudessa". (Virkkunen ym. 2001, 17)

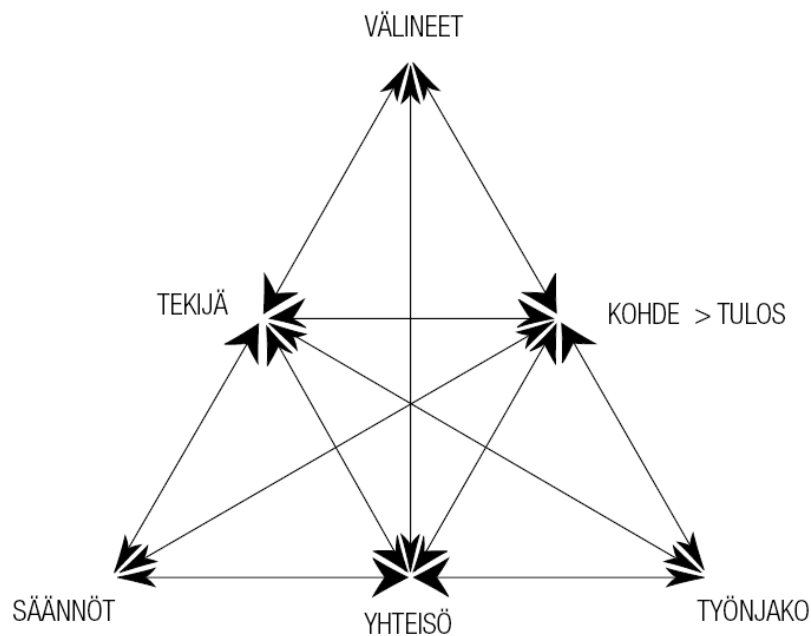
"Peili"- kenttään kirjataan valikoitua aineistoa siitä miten työ nyt toteutetaan, siinä esiintyvistä häiriöistä, tiedonkulun katkoksista ja uusista ratkaisuista. Tämä aineisto tuotetaan haastatteluilla, häiriöpäiväkirjoilla ja videoinneilla. Työskentelyyn valitaan sellaista aineistoa joka tuo esille nykyisten työkäytäntöjen kriittisiä vaiheita, ongelmallisia piirteitä sekä vahvoja ja heikkoja puolia. (Virkkunen ym. 2001, 17)

"Ideat, välineet"- kenttään kirjataan käytännössä sovellettavia periaatteita, kaavioita, jaotteluja ja käsitteitä. Kenttään voidaan sijoittaa myös peiliaineiston erittelyssä käytettäviä analyysivälineitä, joilla saadaan esiin nykyisissä käytännöissä olevia ristiriitaisuuksia ja vaihtoehtoja nykyisille käytännöille. Kentällä kuvataan myös työskentelyn tuloksena syntyneet oivallukset, konkreettiset ratkaisut ja uudet työvälineet. (Virkkunen, ym. 2001, 18)

Malli, visio-kenttään muodostetaan teoreettinen kuvaus historiallisesti muotoutuneen toimintakäytännön olennaisista osatekijoista ja niiden välisistä suhteista toimintakäytännön järjestelmänä. Mallin avulla voidaan jäljittää toistuvien ongelmien ja häiriöiden syitä. Kun tarkastellaan ongelmia ja häiriöitä koko toimintajärjestelmän kannalta saadaan esiin nykyisen toimintatavan rakenteelliset jännitteet ja ristiriidat esiin. Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan vakiintunutta ja paikallisesti organisoitunutta toimintakäytäntöä. Vakiintuneisuus näkyy siinä, että yhteisö on olemassa, yhteisö harjoittaa toimintaa, toimintaa varten on olemassa erityiset välineet, yhteisössä on vakiintuneet säännöt ja toimintaa toteuttavan yhteisön sisällä on työnjako. Toimintajärjestelmän tärkein elementti on toiminnan kohde, se mihin työntekijät pyrkivät vaikuttamaan ja minkä hyödyllisen tuloksen he pyrkivät aikaan saamaan.

Kun toimintajärjestelmään tunkeutuu ulkopuolelta uusia aineksia tai jokin osa toimintajärjestelmässä muuttuu ja toiset osat järjestelmää pysyvät ennallaan, syntyy vähitellen kärjistyviä ristiriitoja osatekijöiden välille. Näiden ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää uusien välineiden ja toiminnan uuden muodon kehittämistä. Toimintajärjestelmän sisäiset ristiriidat näkyvät yksilöiden tekoihin liittyvinä vaikeuksina ja heihin kohdistuvina ristiriitaisina vaatimuksina. Nämä ristiriitaiset vaatimukset näkyvät työn kulun häiriöinä, laatuvirheinä ja työn tehottomuutena toisaalta yksilöiden työtaakan kohtuuttomuutena ja ylivoimaisena kiireenä ja uupumuksena. Yksilöiden työssä näkyvien ongelmien ratkaiseminen vaatii niiden takana olevien toimintajärjestelmien sisäisten ristiriitojen ekspansiivista ratkaisemista, yhteisen toiminnan ja siinä käytettävien välineiden uudistamista. Toimintajärjestelmämallin lisäksi muutoslaboratorio-työskentelyssä käytetään edellä esitettyä ekspansiivisen oppimisen kehän

mallia. Tämän avulla työntekijät voivat tunnistaa toimintansa nykyisen ja ennakoitavissa olevan seuraavan kehitysvaiheen. Mallin avulla voidaan myös ohjata ja suunnitella laboratoriossa tapahtuvaa kehittämistyötä. (Virkkunen ym. 2001, 19-20)



Kuva 5. Toimintajärjestelmänmalli. (Virkkunen ym. 2001,19)

2.2 Muutoslaboratoriotyöskentely

Muutoslaboratoriotyöskentelyyn lähdetessä on työyhteisössä tunnistettu kehittämistarve ja päätetty lähteä etsimään uusia ratkaisuja. Työskentelyssä on yleensä kolme vaihetta: analyysivaihe, suunniteluvaihe ja kokeiluvaihe. (Virkkunen ym. 2001, 22)

Analyysivaiheessa tyypillisesti kerätään ”peiliin” työyhteisön jäsenten havaintoja työssä ilmenevistä häiriöistä, ongelmista ja epäkohdista ja niiden ilmenemisestä käytännön työtilanteissa. Eri henkilöillä on erilaisia havaintoja ongelmista. Tämän vuoksi joudutaan tutkimaan mitä käytännössä todella tapahtuu löytyykö arkityöstä tehdyistä havainnoista tukea erilaisille havainnoille. Näin

muodostetaan kuva tilanteesta ”tässä ja nyt”. Analyysivaiheessa erillisiä epäkohtia, häiriötilanteita ja ongelmia aletaan tarkastella suhteessa vallitsevan toimintakäytännön kokonaisuuteen ja peruseriaatteisiin. Toimintajärjestelmämallin mukaan voidaan selvittää, mihin toiminnan osatekijöihin ongelmat eniten liittyvät. Tutkimalla toimintakäytännön historiallista kehitystä nykyinen tilanne asetetaan aikaperspektiiviin. Näin nähdään mitkä toiminnan piirteet ovat vanhoja, mitkä uusia ja millaisissa tilanteissa nykykäytännön eri piirteet ovat syntyneet. Samalla voidaan tunnistaa muutosten luomia toimintajärjestelmän sisäisiä ristiriitoja, joiden kautta selviää työssä koetut ongelmat ja häiriöt. (Virkkunen ym. 2001, 22)

Suunnitteluvaiheessa kehitetään sellainen malli uudesta toimintatavasta, jossa nykyisen käytännön ristiriidat on ylitetty. Uuden toimintajärjestelmänvision rakentamisen keskeinen kysymys on toiminnan kohteen ja –tuloksen ekspansiivinen, laajentava uudelleenarviointi. Tämä vastaa kysymykseen millä tavalla toiminta tulevaisuudessa palvelee asiakkaita ja yhteiskuntaa. Toiminnan kohteen uudelleen hahmottamisen rinnalla etsitään uusia välineitä ja tehdään uusia työnjakoratkaisuja jne., joilla voitaisiin ylittää nykyiset ristiriidat. (Virkkunen ym. 2001,22)

Nykyisten toimintajärjestelmän ristiriitojen ratkaisuun aineistoa saadaan kolmesta lähteestä. Nykyisessä käytännössä on jo nähtävissä uusien toimintatapojen ituja ja kokeiluja, joita kehittämällä voidaan löytää tarvittavia uusia ratkaisuja. Muutoslaboratorioon osallistuvilla henkilöillä on jo olemassa olevia ideoita siitä miten toimintaa voitaisiin kehittää, mutta niitä ei ole sovitettu yhteen, kehitetty eteenpäin ja kokeiltu käytännössä. Kolmas tapa millä saadaan uuden käytännön aineksia, on tutkia muualla käytössä olevia ratkaisuja. Olennaista uuden toimintakäytännön visiossa on, että uudet ratkaisut ja ideat työstetään toimintajärjestelmän mallin avulla ja niistä tulee yhtenäinen kokonaisuus, jossa eri tekijät tukevat toisiaan. (Virkkunen ym. 2001, 22)

Kokeiluvaiheessa siirrytään visiosta ja uudistusideoista käytännön muuttamiseen. Toimintatavan muuttaminen ei tapahdu hetkessä, se vaatii paljon työtä ja pitkäjänteistä kehittelyä. Uusi toimintamalli ja sen käyttöönottoon

tarvittavista välineistä ja uusia järjestelyjä koskevista ideoista valitaan kokeiltavaksi sellaisia ratkaisuja, joiden toteuttaminen raivaa tietä koko toimintatavan muutokselle. Kokeilua varten ideat on tehtävä konkreettisiksi ratkaisuuksi, ja on sovittava siitä miten ja milloin uusi toimintatapa otetaan käyttöön. Konkreettiset ideat ja niiden koekäyttö tuovat esiin uusien ratkaisujen myönteiset ja kielteiset vaikutukset. Kokeiluvaiheessa huomataan myös sellaiset esteet ja muutoksen toteuttamisen vaikeudet, joita ei suunnitteluvaiheessa ole huomattu ottaa huomioon. Uuden toimintamallin toiminnallistaminen vaatii pitkäjänteistä kehittelyä, jossa alkuperäinen idea täydentyy ja kehittyy. Kokeiluvaiheen aikana havainnoidaan ja kerätään tietoa kehitettyjen ratkaisujen toimivuudesta ja niiden edelleenkehittelyn tarpeesta ja mahdollisuudesta. Tässä yhteydessä muutoslaboratoriotyöskentely on kuvattu kokoajan etenevänä prosessina. Tämä ei tarkoita sitä, että prosessin edetessä seuraavaan vaiheeseen edellinen vaihe olisi valmis. Kuva toiminnan keskeisistä ristiriidoista täsmentyy vielä suunnittelu- ja kokeiluvaiheessa. Samoin tuleva toimintamalli ja sen edellyttämät konkreettiset uudistukset muuttuvat ja kehittyvät vielä kokeiluvaiheessa. (Virkkunen ym. 2001, 22-23)

Edellä kuvatut ajattelun ja toiminnan muutokset toteutetaan muutoslaboratoriokokouksissa. (Virkkunen ym. 2001, 24)

2.3 Tulevaisuuden tutkimus toimintatapojen suunnittelussa

”Megatrendeillä eli kehityksen suurilla aalloilla tai linjoilla tarkoitetaan yleensä sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan nähdä olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta, ja jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa”. (Mannermaa 2004, 73)

Elämään jää laajahko palvelualojen kenttä: tarjoilijat, parturit, hoivatyötä tekevät, joilla osaamisvaatimukset ja palkkataso ovat huomattavasti vaatimattomammat kuin pitkälle menevää koulutusta ja erikoistumista edellyttävillä menestysaloilla. Iso kysymys on, millaiset ihmiset tekevät näitä töitä, mikä on heidän kulttuurinsa ja kansalaisuutensa? ”Vaeltavia ammattilaisia” tulee lisää ja tämä vie työpaikkoja ns. pysyvässä työpaikassa toimivilta

henkilöiltä. Tulevaisuudessa yhä useampi jonkin alan asiantuntija esim. viestinnän, arkkitehtuurin, biokemian tai johtamisen alojen asiantuntija yhtiöittää itsensä ja myy osaamistaan muutaman kollegan muodostamassa asiantuntijayrityksessä. Tämä ilmiö toteutunee myös muunlaisissa vähemmän koulutusta vaativissa tehtävissä. (Mannermaa 2004, 97-98)

Esimerkkinä edellisestä on kunnallinen kodinhoitaja, joka on perustanut yrityksen tuottamaan kodinhoitopalveluja. Tulevaisuudessa työn ajallinen ja paikallinen sidonnaisuus heikkenee. Jo nyky-yhteiskunnassa osa ihmisistä voi valita milloin ja missä työtään tekee. Yhteiskuntamme kehittyy yhä enemmän siihen suuntaan, että kaikki palvelut ovat saatavilla 24/7. Kokoajan saatavilla olevia palveluja vastustetaan eduskunnassa, vedoten siihen että työntekijät joutuvat hankalien työaikojen orjuuttamiksi. Tässä tilanteessa tulisi muistaa, että esim. sairaalahenkilöstö ja poliisi ovat toimineet näin koko modernin yhteiskunnan ajan. (Mannermaa 2004, 97-98)

”Heikko signaali: sellainen yksittäinen ilmiö tai tapahtuma tai toisiinsa liittyvien erillisten ilmiöiden tai tapahtumien joukko, joka ei välttämättä tapahtuessaan vaikuta tärkeältä tai ole laaja, mutta jolla on tulevaisuuden muodostumisen kannalta tärkeä tai jopa ratkaiseva merkitys. Heikko signaali on ensimmäinen ilmaus muutoksesta, tulevan laajemman muutoksen ensioire. Se voi olla juuri se sysäys, joka muuttaa tapahtumien kulkua ratkaisevasti erilaiseen suuntaan. Sen yhteyttä tulevaan tilanteeseen ei välttämättä voida perustella tilastollisesti uskottavalla jatkuvuudella, kuten historiallisella aikasarjalla. Heikkojen signaalien jäljitys edellyttää useiden erilaisten ilmiöiden/ilmiöalueiden tuntemusta ja tarkastelua, jossa on erotettava subjektiivisesti ja objektiivisesti uudet ilmiöt.” (Vapaavuori & von Bruun 2003, 318-319)

Heikon signaalin ominaisuus on se, että se elää vain hetken. Heikon signaalin voima on yrityksen näkökulmasta se, että yritys huomaa sen ensimmäisten joukossa, ymmärtää sen merkityksen ja toimii sen mukaan silloin kun muut vielä hyljeksivät sitä. Heikosta signaalista saa edelläkävijän edun, sitten kun signaali on muuttunut megatrediksi sen hyöty on mennyt. Yrityksissä tulisi ymmärtää se, että tutkittaessa heikkoja signaaleja tulee tehtyä myös virhearviointeja. Silti

tutkiminen kannattaa, koska se on todellisen innovatiivisuuden perusedellytys. (Mannermaa 2004, 120-12)

Nyt työelämässä vaikuttavat vielä neljä eri sukupolvea, joiden ajatus ja maailmojen yhdistäminen on haaste nyt ja tulevaisuudessa. Työelämässä on vielä henkilöitä, jotka ovat syntyneet 1928-1945. Tämän sukupolven edustajat ajattelevat, että työpaikka tuo mukanaan mukavuutta turvallisuutta ja taloudellista menestystä. Työpaikka, jossa henkilö työskentelee ja millainen tila työpaikan sisällä on työntekijällä, määrittelee ihmisen statuksen työpaikalla. Seuraava sukupolvi on syntynyt 1946-1964. Tälle sukupolvelle tärkeitä arvoja ovat idealismi, nuoruus, terveys ja hyvinvointi. Työelämässä he ovat kokeneet miten tietoteknologia on muuttanut työelämää. Näiden ihmisten aikana on tullut esim. avo- yhdistelmätoimistot käyttöön. Seuraava sukupolvi on syntynyt 1965-1979. Heille tärkeitä arvoja ovat riippumattomuus, katu-uskottavuus, ystävät ja kynnisyys. Jonkinasteinen teknologia on ollut käytössä koko tämän sukupolven työelämässäoloajan. Kännykkä on tullut käyttöön aikuisuuden kynnyksellä tai vasta aikuisena. Tälle sukupolvelle ominaisia työskentelytapoja ovat tiimityö ja oppivat organisaatiot. Vaatimukset työtilojen käytettävyydelle ja viihtyisyydelle on noussut. Uusimpana työelämässä olevat ovat 1980 tai myöhemmin syntyneet, joiden arvomaailmaa hallitsevat yhteistyö, sosiaalinen aktiivisuus, suvaitsevaisuus ja perhekeskeisyys. Tälle sukupolvelle kännykkä ja Internet ovat itsestänselvyyksiä, ja he saattava olla jopa riippuvaisia näistä. Tämä sukupolvi käyttää suvereenisti virtuaaliympäristöjä niin töissä kuin vapaa-ajalla. (Nenonen 2008)

Mikä on koko ravitsemisalan tulevaisuus, ja mitä se tarkoittaa omassa organisaatiossani? Elinkeinoelämän tutkimuskeskuksen mukaan globalisaatio jakaa töitä uusiksi ja sillä on myös taloudellisia, kulttuurisia, poliittisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Elinkeinoelämän kehitystä tarkasteltaessa puhutaan pää-asiallisesti talouden globalisaatiosta, joka viittaa yritysten, tuotannon, rahoituksen, palvelujen, kaupan, investointien ja markkinoiden monikansallistumiseen. Taloudellisen globalisaation taustalla vaikuttaa kaksi liikkeelle panevaa voimaa: teknologinen kehitys ja maailman kauppaa ja

pääomaliikkeitä koskevien esteiden poistuminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 18)

2.4 Havainnointi

Havainnointi kohdistuu ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Esimerkkinä tästä on se miten tutkittavaa ilmiötä käytetään tai miten ihmiset toimivat ilmiöön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Havainnointia voidaan tehdä verbaalista tai non-verbaalista ilmaisusta. Havainnot tekee tutkija, jonka on pystyttävä erottamaan omat havaintonsa toisten ihmisten kuvailusta tai siitä miten toiset ihmiset kuvailevat tai kertovat havaintojaan. Havaintoja voidaan dokumentoida eri tavoin esim. muistiinpanoilla, äänittämällä, videoimalla tai valokuvaamalla. Havainnoinnin näkökulma voi olla sisäpuolinen tai ulkopuolinen suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Havainnointi voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Sisäpuolisesta näkökulmasta tehty havainnointi voi muodostua osallistuvaksi havainnoinniksi, jossa tutkija toimii osana havainnoitavaa tilannetta tai yhteisöä. (Jyväskylän yliopisto 2010,[viitattu 12.4.2010])

Havainnoinnin avulla saadaan selville toimivatko henkilöt niin kuin sanovat toimivansa. Yhteiskuntatieteilijät ovat havainneet, että saadaan hyvin erilaista tietoa, jos ihmisten arvostuksia mitataan puheen keinoin, tai jos katsotaan miten ihmiset toimivat arkielämässä. Puheissa ja asennoitumisessa ollaan yhden arvomaailman kannattajia ja käytännön elämässä toisen arvomaailman vankeja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 201)

3 Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu

3.1 Palvelun käsite

”Palvelua voidaan tarkastella tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen joskus enemmän, joskus vähemmän ja tuo mukanaan palveluun tuottajalle hallitsemattoman osuuden. Palvelun tuottaja voi määrittää vain omia toimiaan ja pyrkiä saamaan asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla.” (Kinnunen 2003, 7)

Asiakkaalle palveluprosessi saattaa olla elämys tai jokapäiväinen rutiinitoimenpide. Asiakas ei välttämättä ajattele palvelun tuottajan tekemistä suoritettuina prosesseina, vaan keskittyy siihen mikä on hänen tavoitteensa. Olennaista palvelun käyttäjän kannalta on miten helppoa, miellyttävää, joustavaa on omien tarkoituserien toteuttaminen. Tämä muodostaa oleellisen osan palvelusta käyttäjän kannalta. Asiakkaan kannalta hyöty on sitä suurempi mitä pienemmin uhrauksin hän palvelunsa saa. (Kinnunen 2003, 7) Asiakkaat eivät välttämättä etsi tuotteita tai palvelua sinänsä, vaan he etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan. (Grönroos 2009,25- 26)

”Asiakkaan käsitys yrityksen tuotteiden laadusta, arvosta ja luotettavuudesta riippuu monista jatkuvan asiakassuhteiden hoidon vuorovaikutustilanteista, yksikään toiminto yksinään ei pysty takaamaan sitä, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä saamaansa laatuun ja arvoon ja haluaisivat jatkaa sekä syventää suhdetta yritykseen. Asiakkaiden hallinnasta tulee tällöin prosessi, johon tarvitaan useampien liiketoiminnan osa-alueiden osallistumista. Tästä syystä kaikkia yrityksen osa-alueita pitää hallita asiakaslähtöisesti eli markkinalähtöisesti.” (Grönroos 2009, 40) Kun halutaan johtaa asiakaslähtöisesti, tulee asiakaslähtöisyyden ja sisäisten prosessien ymmärtäminen ja asiakkaan arvojen huomioon ottaminen olla ohjenuorana koko

organisaatiolla. Markkinointi saattaa edelleen olla markkinointiosaston työtä, mutta ylimmän johdon tulee ottaa asiakaslähtöisyys huomioon tehdessään koko organisaatiota koskevia päätöksiä ja kaikki organisaation työntekijät markkinoivat yritystään omalla työpanoksellaan asiakaslähtöisyyden ja – tyytyväisyyden aikaansaamiseksi. (Grönroos 2009, 40-41)

Ne yritykset ja asiakaspalvelijat, jotka onnistuvat vuorovaikutuslaadussa pystyvät varsin helposti sitouttamaan asiakkaan yritykseen tai yhteisöön. (Rope & Pyykkö 2003, 193)

Palvelun käsitettä määriteltäessä on asiakkaan rooli ollut aina mukana. Asiakas on nähty osana palvelun tuotantoprosessia ja sitä järjestelmää, joka aikaansaa palvelun. Se päätös, miten pitkälle asiakkaan toiveita voidaan ottaa huomioon palveluprosessissa kannattavasti on jokaisen palveluntuottajan tehtävä itse palveluja suunniteltaessa. Suunniteltaessa voidaan myös tuotteistaa ja standardisoida palveluja ja tarjota kaikille asiakkaille samaa palvelua. Liiallinen standardisointi saattaa kääntyä itseään vastaan. Asiakkaan kohtelu standardien mukaan sisältää oletuksen, että kaikki asiakkaat ja kaikki asiakkaitten ongelmat ovat samanlaisia. (Kinnunen 2004, 7-8)

Asiakkaalla on monta erilaista roolia: kuluttaja, ”kassavirran äiti”, tuotannon resurssi, laadun valvoja, osaamisen tuoja, johtamisen resurssi ja referenssi. Useat yritykset käyttävät asiakasta kontaktien luojana ja referenssinä, tällöin puhutaan asiakkaan suosittelumarkkinoinnista. Tämä tapa on yritykselle edullista, mutta vaatii sitä että asiakaspalvelu ja tuotteet ovat suosittelemisen arvoisia. (Storbacka & Lehtinen 1998,82-83)

Hyvän palveluun kuuluu neljä osaa: palveluilmapiiri, palvelupaketti, palvelujen tuotanto ja palvelun laatu. Palveluilmapiiri kattaa kaiken sen mitä asiakas kokee ja aistii palvelua suorittavan yrityksen palveluyhteisössä. Palveluilmapiiri on se kulttuuri millä kyseisessä yrityksessä palvellaan ja se heijastaa yrityksen arvoja. Palvelukulttuuri on sanaton sopimus asioista mitkä yhteisössä ovat sallittuja, kielellisiä ja toivottavia. Palvelukulttuuri syntyy itsestään, mutta se voidaan myös luoda henkilöstöpolitiikan keinoin. Asiakassuuntautuneessa organisaatiossa

organisaatio on käännetty tavallaan ylösalaisin ja ylimpänä organisaatiossa ovat asiakaspalvelijat. Asiakaspalvelijat ovat kokoajan yhteydessä asiakkaisiin ja heidän tehtäviinsä kuuluu vuorovaikutus- ja ulkoinen markkinointi. Asiakaspalvelijoiden työ palkitaan parhaiten sillä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tekevät suositusmarkkinointia eteenpäin. (Lahtinen 2004, 1)

Palvelupaketti on palveluatarjoavan yrityksen useista palveluista koostuva kokonaisuus. Palvelupaketti kootaan ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu vastaa kysymykseen mitä kyseinen yhtiö tekee käytännössä. Usein asiakas kiinnostuu ja hyötyy ydinpalvelusta vasta sitten, kun sen ympärille on suunniteltu joukko oheispalveluja. Joissain tapauksissa on lähes mahdotonta käyttää ydinpalvelua ilman oheispalveluja. Oheispalveluja tuotetaan kaikissa palvelutapahtuman kolmessa vaiheessa. (Lahtinen 2004, 3)

Ydinpalvelun tuottaminen on yrityksen perustehtävän hoitamista, standardoitua perusammattitaitoa. Oheispalvelujen tuottaminen räätälöityä erityisosaamista, jolla erottaudutaan kilpailijoista. Palvelujen tuottaminen on vaiheittainen tapahtumasarja. Palvelu syntyy, kun asiakas on kontaktissa palvelujen tuotantoprosessien muiden osien kanssa, joita ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, palvelevat henkilöt ja muut asiakkaat. Palvelualoilla palveluympäristö on erityisen tärkeä. Asiakaspalvelussa toimivan tulee huolehtia, että palveluympäristö ja muut asiakkaat tukevat halutun mielikuvatavoitteen saavuttamista. (Lahtinen 2004, 4)

Puutteet osaamisessa tai työn huono laatu heijastuvat yleensä myös asiakkaalle. Jos työntekijä käyttäytyy tyyliä asiakasta kohtaan ei hyvänkään palvelukonseptin omaava yritys pelasta mainettaan. Työpaikkaansa pettynyt ja työmotivaationsa menettänyt työntekijä alkaa etsiä uutta työpaikkaa eikä sitoudu kehittämään työtään ja toimintaa yrityksessä. (Viitala 2007, 8) Huono työmotivaatio heijastuu heti asiakaspalveluun, ja jonkin ajan päästä tämä näkyy myös yrityksen myyntiluvuissa. Tästä syystä työmotivaatiolla on tärkeä rooli palveluyrityksessä, jossa työntekijä ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa koko palvelutapahtuman ajan. Huono työmotivaatio vaikuttaa vuorovaikutustapahtumaan monella tavalla haitallisesti. Itse palvelutapahtuma

sujuu huonosti, kun ei jakseta kuunnella asiakasta ja vastata hänen kysymyksiinsä. Edellä mainitusta saattaa syntyä virheitä. Toinen iso asia on, että lisämyynnin tarjoamiseen ei ole motivaatiota. Vastaavasti motivoitunut työntekijä voi tuoda palvelutapahtumaan pienen, mutta oleellisen eron, joka erottaa yrityksen palvelun edukseen muista kilpailevista palveluntarjoajista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96-97)

3.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu on asiakkaan arvioinnin kohteena koko palvelujen tuotantoprosessin joka vaiheessa. Palvelun laadun arvioiminen ei ole yhtä helppoa kuin fyysisen tuotteen laadun arviointi, joten jokainen asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan. Tämä mielikuva perustuu enemmän tunneseikkoihin kuin omiin kokemuksiin ja todellisiin tietoihin. Palvelun laatu on seurausta palveluilmapiiristä, palvelupaketeista ja itse palvelun tuotantoprosessista. Palvelun laadun kehittämiseksi joudutaan tarkastelemaan kaikkia palvelujärjestelmän osia. Siksi on tärkeää kouluttaa koko henkilöstöä toimimaan uudella halutulla tavalla. (Lahtinen 2004, 4)

Henkilökunnan kanssa tulee sopia, mikä on hyvää ja mikä huonoa palvelua. Palvelun laatumielikuva perustuu jokaisen asiakkaan henkilökohtaisiin käsityksiin. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen kokemukseensa vastaavat odotuksia tai ylittävät ne. Asiakas vertailee aina kokemuksia suhteessa odotuksiinsa. Kerran menetetty luottamus yritystä kohtaan on erittäin vaikea saada takaisin. (Lahtinen 2004, 5)

Asiakas reagoi voimakkaammin, jos hänen saamansa palvelu oli huonompaa kuin hän odotti kuin siihen, jos palvelu ylitti hänen odotukseensa. Kanta-asiakkaat sietävät palvelussa enemmän pieniä puutteita kuin muut asiakkaat. Kanta-asiakkaatkaan eivät siedä suuria pettymyksiä. Palvelumielikuva muodostuu, kun asiakas vertaa palvelukokemustaan omiin etukäteisodotuksiinsa. Palveluodotuksia ei pidä yrityksen puolelta viritellä

sellaisiksi, että niitä ei pystytä toteuttamaan, ja asiakas pettyy saamaansa palveluun. Jos asiakkaalla on kielteinen ennakkokäsitys palvelusta tai palvelua tarjoavasta yrityksestä, hän on herkkä huomaamaan asioita, jotka vahvistavat hänen negatiivista käsitystään. Asiakas pitää palvelun laatua parempana kuin se onkaan, jos hänen ennakkokäsityksensä palvelua tarjoavasta yrityksestä ja tämän imagosta on positiivinen. Tällaiset asiakkaat ymmärtävät, että ”tekeväälle sattuu”. (Lahtinen 2004, 5)

Palvelukokemus muodostuu palveluympäristön, vuorovaikutussuhteiden ja palvelun lopputuloksen laadusta. Mielikuva syntyy ensi sekuntien tai minuuttien aikana, ja tämä mielikuva on melko pysyvä. Mielikuva syntyy aikaisempien kokemusten ja arvostusten pohjalta. Asiakaspalvelu on sarja toimenpiteitä, jotka tehdään asiakkaan hyväksi hänen palvelemisensa aikana. Palvelun epäonnistuminen missä tahansa asiakaspalveluketjun vaiheessa saa asiakkaan reagoimaan negatiivisesti ja pahimmassa tapauksessa vaihtamaan asiointipaikkaansa. (Lahtinen 2004, 6)

Vuorovaikutusmarkkinoinin tarkoituksena on palvelun tuottaminen asiakkaalle, myynnin aikaansaaminen, heräteostojen lisääminen, asiakastyytyväisyyden aikaansaaminen ja kanta-asiakassuhteen kehittäminen. (Lahtinen 2004, 6)

Erinomaisen palvelun periaatteet:

- ”Jokainen henkilöstöön kuuluva palvelee erinomaisesti
- jokaista asiakasta palvellaan erinomaisesti
- joka kerta palvellaan erinomaisesti
- jokaisessa palveluketjun vaiheessa palvellaan erinomaisesti
- jatkuvasti koko asiakkaan asiointin ajan palvellaan erinomaisesti
- palvellaan aina joustavasti, empaattisesti ja yksilöllisesti kutakin asiakasta” . (Lahtinen 2004, 6)

Palvelualalla on tullut tutuksi sanonta: ”palveluketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. ” Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas odottaa kaiken sujuvan aina hyvin. Hän ei arvosta sitä, että vain jokin osa-alue palvelussa onnistuu. Ihminen toimii niin, että negatiiviset kokemukset muistetaan kauemmin kuin positiiviset kokemukset. Yrityksen on onnistuttava asiakaspalvelussa joka kerta, eikä vain silloin tällöin. Jokaisen asiakaspalvelijan tulee myös onnistua joka kerta, koska asiakas saattaa ohjautua eri kerroilla eri asiakaspalvelijan palveltavaksi. (Lahtinen 2004, 6)

Tässä ajassa yritysten haasteena on kyetä käyttämään tietoa ja osaamista niin, että ne pystyvät kehittämään asiakkailleen entistä asiakaslähtoisempää ja entistä enemmän arvoa tuottavia palveluja sekä kehittämään fyysisistä tuotteista tai palveluista kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia. Tekniikan kehittyttyä asiakkaat haluavat entistä enemmän valita ajankohdan milloin käyttävät palvelua ja mitä osia eri palveluista haluavat. Tämän vuoksi asiakas saattaa pitää ydinpalvelua itsestäänselvyytenä. (Grönroos 2009, 35)

3.2.1 Yrityskuva palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä

Yrityskuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka asiakkaalle syntyy yrityksestä, sen palveluista, tuotteista, henkilöstöstä ja toiminnasta. Mielikuva asiakkaalle syntyy asiakkaan omien tarpeiden ja kokemusten perusteella, toisten asiakkaitten kokemuksista, kuultujen tarinoiden perusteella sekä palvelun tarjoajan omien toimien, kuten mainontaan ja muuhun markkinointiviestintään perustuen. Edellä mainitut asiat ovat asiakkaan kokemaa todellisuutta ja vaikuttavat siihen miten palvelut menestyvät markkinoilla. (Kinnunen 2004, 8)

Mielikuviin tulee suhtautua vakavasti jo palvelua suunniteltaessa ja sitä toteutettaessa. Mielikuvat vaikuttavat jo palvelun ostopäätöstä tehtäessä. Jokainen palveluja ostava miettii palveluja tarjoavan yrityksen aikaisempia suosituksia sekä palvelun tarjoajan kykyä toteuttaa tarjouksen mukainen palvelu sovitusti. Tässä tilanteessa arvioidaan palvelun tarjoajan henkilökunnan kokemusta vastaavista tehtävistä sekä sen ammattitaitoa yleensä. Henkilökuntaa arvioidaan myös siitä näkökulmasta koetaanko sen keskinäinen

yhteistyötaito sekä yhteistyökyky ulkopuolisten kanssa riittäväksi palvelun tuottamiseen. Palveluja koskevat arviot tehdään kokemusten ja kuulopuheiden perusteella ja perehtyen palveluntuottajien omiin markkinointiaineistoihin. Edellä mainitut arviot ovat mitä suurimmassa määrin mielikuvia. (Kinnunen 2004, 8-9)

Asiakkaan muodostama mielikuva yrityksen henkilökunnan osaamisesta korostuu tilanteessa, jossa palvelu on monimutkainen ja vaativa, tai kun asiakas kokee joko taloudellista tai sosiaalista riskiä ostopäätöstä tehdessään. Mielikuvaa yrityksestä muokkaavat myös tehty tarjous ja sen yhdenmukaisuus palvelun tarjoajan aikaisempaan toimintaan. Sekä yrityksille suunnatuissa palveluissa että kuluttajapalveluissa yrityskuva ja muut mielikuvat yrityksestä vaikuttavat palvelun kiinnostavuuteen, ja siihen halutaanko palvelu ostaa juuri tietyltä taholta. Myös ennakkoon muodostuvat mielikuvat vaikuttavat lopulta koetun palvelun laatuun. (Kinnunen 2004, 9)

3.2.2 Laatu yrityksen menestystekijänä

Tämän päivän laatu-ajattelussa lähtökohtana on asiakas. ”Laatua verrataan ja mitataan asiakkaitten tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluksiin.” Vaikka sisäinen toiminta olisi tehokasta ja lopputuotteet virheettömiä, ei laatu silti välttämättä ole korkea, jos ulkopuolisen arvioijan tai asiakkaan näkemys on eri. (Lecklin 1997, 22)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta on tullut jäädäkseen. Nimitykset ja toteuttamiskeinot saattavat muuttua, mutta laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä. Laatu tulee yhä enemmän integroitumaan kaikkeen yrityksen toimintaan. Laatuasiantuntijoita saatetaan käyttää joissain kehittämissivaiheissa. Normaalitilanteessa yrityksen tiimit vastaavat omasta laadustaan. ”Laadun toteutumista seurataan mittareilla osana toiminnan tuloksellisuuden seurantaa.” (Lecklin 1997, 26)

Yksilötasolla tarvitaan moniosaamista. Työntekijä suorittaa, näkee ja vastaa laajemmista kokonaisuuksista. Näin työntekijällä on edellytykset lopputuotteen

ja koko prosessin laadun parantamiseen. Tähän kehitysprosessiin liittyy yksilön valtuuksien ja vastuiden lisääminen. Ongelmatilanteet ratkaistaan työpisteissä niiden synnyttyä välittömästi. Erityisesti asiakaspalvelussa toimivan henkilöstön merkitys ja itsenäisyys korostuvat näissä tilanteissa. (Lecklin 1997, 26)

Tulevaisuudessa laadukkaassa yrityksessä on organisaatiotasoja, esimiehiä ja johtajia vähän. Näin yritys on joustava ja nopealiikkeinen. Työskentely tapahtuu pääosin tiimeissä. Organisaatio muodostuu tärkeimpien prosessien mukaan. ”Asiakkaat, toimittajat ja tiimit nivoutuvat yhä kiinteämmin yrityksen prosesseihin. Asiakaskeskeisyys ja –sitoutuneisuus vaikuttavat koko organisaatiossa.” (Lecklin 1997, 27) Yrityksessä havaitaan herkästi, jos muutostarpeita tulee ja poimitaan heikkoja signaaleja heti niitä havaittaessa. Eri sidosryhmien ja yhteiskunnalliset vaikutukset otetaan huomioon päätöksen teossa. Eri valtioiden välinen yhteistyö tukee laadun kehittämistä. Väestönkasvu, sodat ja erilaiset intressit eri valtioiden ja kansojen välillä tekevät tästä tehtävästä hyvin vaikean. (Lecklin 1997, 27-28)

Miksi kannattaa tehdä laadukasta toimintaa? Hyvä laatu tarkoittaa tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laadukustannuksia, josta seuraa kustannustehokkuus. Tämä vaikuttaa yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä ovat yleensä myös uskollisia yritykselle ja lisäävät ostojensa määrää ja viestivät myös positiivisesti muille mahdollisille asiakkaille. Hyvän laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Hyvän laadun seurauksena voidaan käyttää enemmän vapauksia hinnoittelussa ja saada tuotteista tai palveluista parempi kate. ”Asiakas on laadun lopullinen arviomies. Asiakas ei ole aina oikeassa, mutta hän rahoittaa yrityksen toiminnan, joten tuotteiden, palvelujen ja niiden takana olevien prosessien tulee kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa.” (Lecklin 1997, 29-31)

Usein yrityksessä tai yhteisössä puhutaan asiakaslähtöisyydestä, mutta harvoin on määritelty mitä se on. Toisinaan termi asiakaslähtöisyys ymmäretään niin, että asiakkaan eteen ollaan valmiita tekemään mitä tahansa. Asiakaslähtöisyys

ei ole sitä. Asiakslähtöisyys onnistuu vain silloin, kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Organisaation kehittämistoimien lähtökohtana tulee olla se, että jatkossa asiakasta voidaan palvella jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla paremmin, unohtamatta taloudellista kannattavuutta. (Reinboth 2008, 22)

3.2.3 Kokonaisvaltainen laadunhallinta

Laatuyrityksissä laadun kehittäminen otetaan vakavasti. Ylin johto sitoutuu laatutyöhön henkilökohtaisesti, laatutyötä ei ole delegoitu edelleen esim. laatupäälliköille. Yrityksen johto on näkyvästi mukana toimien esimerkkinä ja käyttäen omaa aikaansa ja toisinaan myös omaa rahaansa laadun kehittämiseen. ”Tavoitteet ja strategia johdetaan yrityksen perusarvoista, ja johto suorittaa säännölliset laatukatselmukset. Viestintä huolehtii laatupolitiikan, yrityksen keskeisten laatutavoitteiden ja työn tulosten tiedottamisesta koko henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille.” (Lecklin 1997, 32)

”Henkilöstö tekee laadun.” Laatuyrityksissä henkilöstö ei nähdä vain kulueränä vaan se nähdään voimavarana laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi, josta huonoinakin aikoina halutaan pitää kiinni. Hienotkaan tuotantovälineet ja –menetelmät eivät takaa korkeaa laatutasoa, jos niiden käyttäjät eivät ole koulutettuja ja motivoituneita tekemään työtä työyhteisön parhaaksi. Laatuyrityksissä on huolehdittu henkilöstön työtyytyväisyydestä ja henkilöstölle on luotu innovoivaan ja omaehtoiseen tiimityöhön edellytykset avoimen ilmapiirin vallitessa. Asiakaspalvelutehtävissä toimivat parhaat voimat, sillä asiakaspalvelutehtävissä toimivien rooli on korostunut. (Lecklin 1997, 32)

Laatuyrityksessä reagoidaan nopeasti liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Asiakas haluaa maksaa vain lisäarvosta, ei erilaisista toiminnoista yrityksen sisällä. Monessa tapauksessa tämä tarkoittaa prosessien yksinkertaistamista ja työvaiheiden vähentämistä. Joustava toimintatapa merkitsee myös kykyä verkostoitua ja muodostaa liittoutumia tarvittaessa. ”Menestyvillä yrityksillä on selvä visio tulevaisuudesta ja kyky rakentaa sitä tukevat toimintasuunnitelmat.

Ajassa liikkuvat trendit ja signaalit tunnistetaan ja integroidaan suunnitteluprosessiin.” (Lecklin 1997, 33)

Johtamisen tulee perustua tosiasioihin ja luotettavaan tietoon. Tietojärjestelmistä saadaan ajantasaista tietoa, ja yrityksellä on välineet ja prosessit tiedon hyödyksi käyttämiseen ja arvioimiseen. Asiakastyytyväisyyden ja prosessien toimivuuden seuraamiseksi on mittarit, joilla voidaan seurata ollaanko selkeästi asetettuihin tavoitteisiin päästy. Mittaustuloksille on selkeät seurantajärjestelmät. Poikkeamien syyt selvitetään ja tulossa oleviin muutoksiin osataan varautua. (Lecklin 1997, 33)

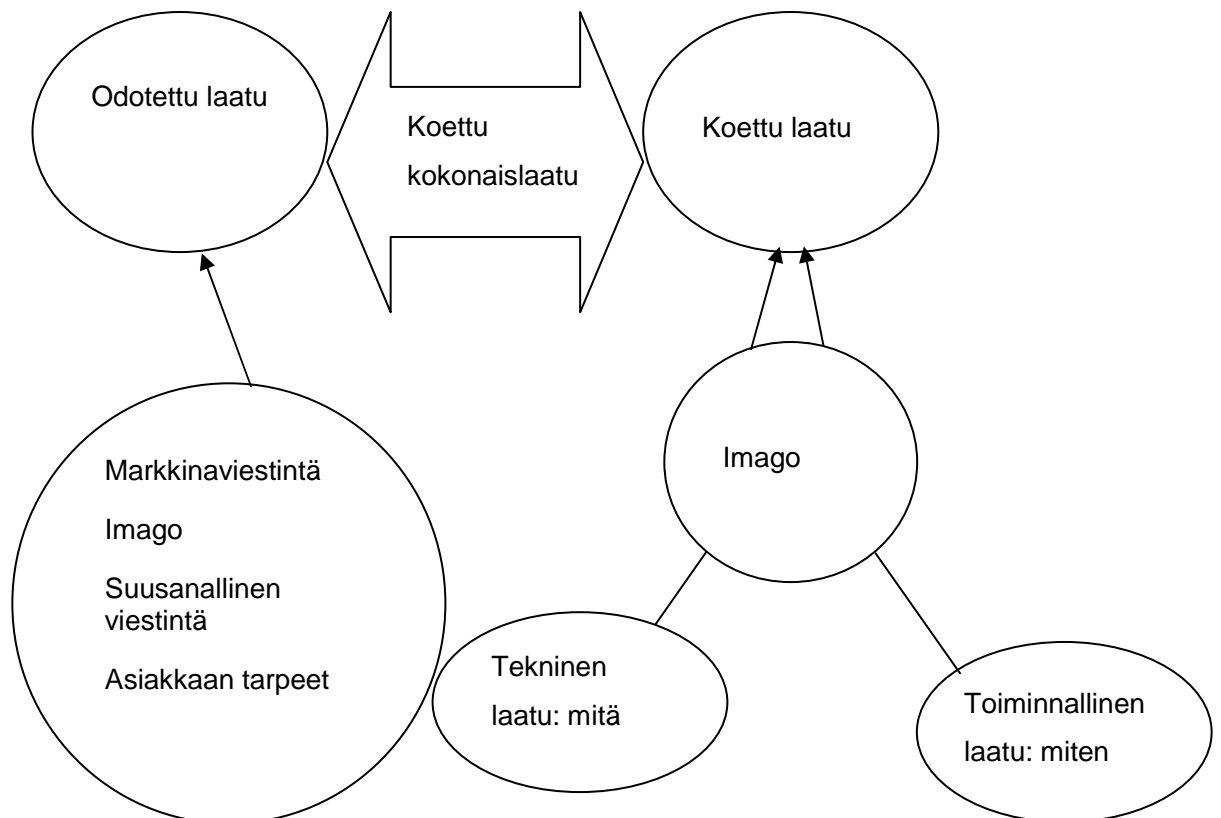
Hyvä yhteistyökyky sekä yrityksen sisällä että suhteessa sidosryhmiin on menestyvien yritysten salaisuus. Osastojen välillä ei ole raja-aitoja, jolloin projektiryhmiä ja tiimejä on helppo perustaa. Yhteistyökumppaneiden kanssa pyritään kaikkia osapuolia hyödyttäviin pitkäaikaisiin liikesuhteisiin. Joillakin alueilla yhteistyötä voidaan tehdä myös kilpailijoiden kanssa. (Lecklin 1997, 34)

Laatujohtaminen ja tavoitejohtaminen ovat integroituneet menestyvissä yrityksissä. Varsinaisten tulostavoitteiden lisäksi asetetaan tavoitteita omistajien, asiakkaiden, henkilöstön, yhteiskunnan ja yhteistyökumppanien suuntaan. Tulos ja laatuavoitteita seurataan jatkuvasti ja tavoiteasettelun tukena on bonus- ja kannustusjärjestelmä. (Lecklin 1997, 34)

Laatutyö ei saa loppua jonkun kehittämisprojektin myötä, vaan sen on oltava kokoajan jatkuvaa toimintaa. Palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien ja välineiden arviointi ja kehittäminen sekä yrityksen ulkopuolisen maailman seuraaminen globaalisti ovat laadunkehittämisen perusasioita. Aina voidaan tehdä vieläkin paremmin. (Lecklin 1997, 34)

Toisinaan laatuohjelmia toteuttaneet yritykset saaduista hyödyistä huolimatta kokevat, että toteutetut hankkeet eivät tuottaneet tulosta. Usein ongelma on yrityksen suhtautumisessa laadun parantamiseen. Laatuohjelmaa saatetaan pitää vain ohjelmana mikä pitää toteuttaa tai sitä pidetään koulutusohjelmana, joka voidaan koulutuksen jälkeen unohtaa tai joillekin johtajille laatuohjelma on uuden palkkiojärjestelmän käyttöönotto. Kaikki edellä mainitut asiat voivat

sisältyä laatuohjelmaan, mutta itse laadun kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi, jota johdon tulee pitää kaiken aikaa yllä. Laatu on koko yrityksen henkilökunnan yhteinen asia, ja se on myös koko yrityksen strategia asia, joka vaatii ylimmän johdon jatkuvaa huomiota. (Grönroos 2009,141)



Kuva 6. Koettu kokonaislaatu Christian Grönroosin mukaan. (Grönroos 1990, 41)

3.3 Sisäinen markkinointi asiakaspalvelussa

Nykyisen käsityksen mukaan jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on useimmille yrityksille vähintään yhtä tärkeää kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. 1970-luvulta lähtien on markkinoinnin alalla korostettu palvelun tarjoajien tai fyysisten tuotteitten toimittajien välisiä vuorovaikutustilanteita, koska tapa millä vuorovaikutusta hoidetaan vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Markkinoinnissa on mahdollisuus hylätä ajatus asiakkaasta

satunnaisena ostajana ja tarkastella häntä suhteen osapuolena. (Grönroos 2000, 6) Yrityksen tulee hallita suhteitaan niin, että asiakkaat saavat sellaista laatua ja arvoa, joihin he ovat tyytyväisiä. Tämän näkemyksen mukaan markkinoinnin perustana on osapuolten väliset suhteet ja heidän välillään tapahtuvat vuorovaikutustilanteet. ”Asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus on luonteenomaista kaikille palveluille” (Grönroos 2009, 46-49)

Muiden kuin asiakaspalvelussa työskentelevien työntekijöiden tehtävänä on tuottaa sisäisiä palveluja joilla helpotetaan varsinaisessa asiakaspalvelussa työskentelevien työtä. Sisäisissä palvelutehtävissä toimivien työntekijöiden kouluttaminen markkinointiajatteluun on yhtä tärkeää kuin asiakaspalvelussa toimivien henkilöiden. Vastuu kuuluu kaikille työntekijöille. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on:

- Saada koko henkilökunta sisäistämään yrityksen palvelufilosofia.
- Luoda kannustava ja avoin työilmapiiri.
- Kitkeä henkilöstöstä ajattelu: ”tämä ei kuulu minulle”.
- Oppia arvostamaan ihmisten erilaisuutta ja pitämään jokaisen työpanosta yhtä arvokkaana.
- Johdon vastuulla on sisäinen markkinointi eli henkilökuntaan kohdistuva kannustamis- ja motivoimistyö. Johdon tehtävänä on tukea asiakaskontakteja hoitavia henkilöitä esimerkiksi antamalla resursseja näihin tehtäviin. (Lahtinen 2004, 2) ”Mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään kenellekään muullekkaan” (Isoviita & Lahtinen 2001,63)

Sisäisen markkinoinnin keinot:

1. Koulutus

- koko henkilökunnalle annettu markkinointi- ja palvelukoulutus
- asiakassuuntainen asennekoulutus
- toimintatapa joka painottaa laatua

2. Motivoiva esimiestoiminta

- Jämäkkyys- luvataan vain se mitä aiotaan tehdä
- henkilökunnan tasapuolinen- ja oikeudenmukainen kohtelu
- kannustava, innostava, motivoiva ja yksilöllinen johtamistyyli
- säännölliset palaverit ja palautekeskustelut
- avoimuus, tehdään säännöllisesti tutkimuksia työilmapiiristä
- työntekijöiden huomioiminen heitä koskevissa ratkaisuissa
- selkeät toimenkuvaukset ja tavoitteet

3. Sisäinen tiedotus

- sisäiset perehdyttämisoppaat
- käytetään samanaikaisesti useita viestintäkanavia
- sähköposti, julisteet, esitteet, yritysvideot, henkilöstölehti, Internetsivut
- henkilökohtaiset- ja pienryhmäkeskustelut

(Lahtinen 2004, 2)

Menestyksekkään palvelujärjestelmän kehittämiseen tarvitaan neljää resurssia: työntekijöitä, tekniikkaa, asiakkaita ja aikaa. ”Asiakkaan rooli palvelujärjestelmässä on aktiivisempi kuin ennen. Palvelukokonaisuuden laatu riippuu osittain siitä, miten kokonaisuus vaikuttaa asiakkaaseen.” (Grönroos 2009,60) Palvelujärjestelmän perustana on usein tekniikka. Esimerkiksi suunnittelussa, hallinnossa, palveluissa ja muissa toiminnoissa käytettävät tietokonejärjestelmät ja tekniikka on suunniteltava niin, että ne ovat myös asiakaslähtöisiä, eikä pelkästään korosta sisäistä tuottavuutta ja tuotantoa. ”Suhdemarkkinoinnin menestys riippuu paljon työntekijöiden asenteista, sitoutumisesta ja työtuloksista.” (Grönroos 2009, 60) Jos työntekijät eivät ole sitoutuneet toimimaan palvelutyöntekijöinä ja motivoituneita toimimaan asiakaskeskeisesti, koko strategia epäonnistuu. Henkilöstöllä on tässä merkittävä rooli. Tärkeätä on motivoida ja kirkastaa henkilöstölle sisäisenä markkinointina oma palvelustrategia, jota noudatetaan. Näin saadaan tuloksia myös asiakaspalvelussa. (Grönroos 2009, 60)

Monesti sitoutuminen ja palveluasenne tarvitsevat muutosta kehittyäkseen. Työyhteisöissä usein vastustetaan muutosta. Muutokset tuovat mukanaan mahdollisuuden menestyä, mutta muutos tuo mukanaan myös epävarmuutta, uusien asioiden opiskelua, lisätyötä ja uhkan jatkuvista muutoksista. (Rissanen 2006, 124)

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että organisaation henkilökunta muodostaa organisaation sisäiset markkinat. Jos tuotteita ja palveluja ei pystytä ensin markkinoimaan sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinointi ulkoiselle asiakkaalle tule onnistumaan. ”Sisäinen markkinointi on menestyksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys.” (Grönroos 2009, 443)

Sisäinen markkinointi ei ole uusi ilmiö. Sanana sitä on käytetty 1970- luvulta alkaen, mutta työmoraalia ja motivaatiota kohentavia toimenpiteitä on tehty kautta aikojen. ”Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen eli vuorovaikutteiseen markkinointiin, jotta palvelun laatu koettaisiin hyväksi. Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin.” (Grönroos 2009, 444)

Jos sisäinen asiakas ei usko tuotteeseen tai palveluun mitä hän työssään markkinoi, ei hän pysty sitä markkinoimaan ulkopuoliselle asiakkaalle uskottavasti. Jos eri toimipisteiden välillä sisäistä asiakasta ei kohdella samoin kuin ulkoista asiakasta, saattaa sisäinen välinpitämättömyys kostautua ulkoisen asiakkaan huonona palveluna. (Grönroos 2009, 445)

Sisäinen ja ulkoinen viestintä vaikuttavat yrityksen brändiin. Tämän vuoksi kaikkea viestintää tulee katsella yrityksen brändinäkökulmasta. Yrityksen tai yhteisön viestiintään vaikuttaa kaksi asiaa, miten viestintä vaikuttaa brändiin ja ovatko viestintätoimet brändin mukaisia. Se, että yritys tai yhteisö ei viesti ollenkaan on myös viesti. Parhaimmillaan viestinnällä saavutetaan kilpailuetua. Huonosti hoidetulla viestinnällä tai viestimättä jättämisellä saadaan suurta vahinkoa aikaan. Sulkeutunut yritys tai yhteisö ei herätä luottamusta. Tällainen

yhteisö ei ole unelmien työpaikka, eikä kiinnosta sijoittajia, eikä yhteistökumppaneita. Viestinnän rooli on liiketoimintaa kehittävä. Tässä ajassa läpinäkyvyys yritystoiminnassa on välttämätöntä. Jos yritys tai yhteisö ei itse viesti asioistaan, tieto haetaan jostain tai kilpailijat tai muut toimijat käyttävät tilaisuutta hyväkseen ja levittävät paikkaansapitämätöntä tietoa. (Malmelin & Hakala, 2007, 73)

Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijältä vaaditaan, että työntekijä ymmärtää kokonaissuhteen, joka organisaatiolla on asiakkaidensa tai muiden sidosryhmiensä kanssa, ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja veloitteensa näiden suhteitten ylläpitämisessä, ja että hän on työympäristössään asiakaskeskeinen. Lisäksi työntekijän tulee osata olla vuorovaikutuksessa ja viestiä asiakkaitten tai muiden sidosryhmien kanssa. Hänen tulee olla motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään. Hänen tulee myös saada palkkioita vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, jotka tukevat asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta vuorovaikutteista markkinointia menestyksellisesti. (Grönroos 2009, 445)

Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää ylimmän johdon aktiivista ja jatkuvaa tukea, joka ilmenee puheiden ohella käytännön tekoina. Sisäisen markkinoinnin painopiste on kaikkien tasojen työntekijöiden välisissä hyvissä suhteissa, jotta koko organisaatiolle kehittyy asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tämän lisäksi tarvitaan riittäviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja tukijärjestelmiä, jotta tämä johtamisstrategia onnistuu. (Grönroos 2009, 218-229) Mitä enemmän yhteiskunnassamme on itsepalvelua koneiden kanssa, sen tärkeämmäksi tulee se, että asioitaessa asiakaspalvelijan kanssa palvelun tulee onnistua hyvin. ”Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasoilla toimivien työtovereidensa kanssa, sekä suhteeseensa työnantajaan organisaationa. Menestyksellisesti toteutettu sisäinen markkinointi edellyttää markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon toimimista yhdessä.” (Grönroos 2009, 448)

Sisäinen markkinointi pitää sisällään kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtamisella on johdettava työntekijöiden asenteita, saatava heidät motivoituneiksi ja palveluhenkiseksi. Asennejohtaminen on usein merkittävä osa sisäistä markkinointia, jos organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuetua palvelustrategian turvin. Esimiehet, asiakaspalvelijat ja muut palveluprosessiin osallistuvat tahot tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Organisaation työntekijöiden tulee myös vuorovaikutteisesti kertoa saamistaan tiedoista ja huomaamistaan tehostamiskeinoista johdolle. Tämä on sisäiseen markkinointiin liittyvää vuorovaikutteista viestintäjohtamista. Molempia johtamisprosesseja tarvitaan, jos halutaan päästä hyviin tuloksiin. Sisäisen markkinoinnin tulee olla jatkuva prosessi, ei kampanjaluonteinen tapahtuma ajoittain. Työntekijät saavat paljon tietoa asiakkailta. Esimiesten ja johdon tulee olla kiinnostunut tästä tiedosta ja rohkaista alaisiaan vuorovaikutteisuuteen. (Grönroos 2009, 448-450)

Sisäisen markkinoinnin tulee luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille, riippumatta työntekijän asemasta organisaatiossa ja ylläpitää ja parantaa suhteita niin, että työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan sekä sisäisiä- että ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Koko organisaation työntekijöillä tulee olla työssä tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, järjestelmiltä ja tekniikalta tarvitsemansa tuki. (Grönroos 2009, 450)

4 Asiakaspalveluprosessien kehittäminen

4.1 Lähtötilanne

Muutoslaboratorio työskentely vaatii siihen osallistuvilta työntekijöiltä kiinnostusta ja motivaatiota kehittää työtään ja halua arvioida omia arkisia käytäntöjään kriittisesti. Aineistoa työskentelyyn jokainen työntekijä hankkii omasta työstään, ja he erittelevät sitä muutoslaboratoriossa. (Virkkunen, ym. 2001, 23)

Aloitustilanteessa pidimme palaverin, jossa jokainen osallistuja sai kertoa omia näkemyksiään asiakaspalvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Palaveriin osallistuivat kurssipalvelun työntekijät, myyntipalvelun työntekijät, keittiöstä emäntä, siivoustyönjohtaja, vastaanotosta esimies ja vastaanottovirkailija, rehtori ja talousjohtaja. Palaverissa selvisi, että tarvittaisiin yhtenäiset pelisäännöt, joita jokainen asiakaspalveluprosessiin osallistuja noudattaa. Keskusteltiin myös siitä, kuka on vastuussa siitä mitä asiakkaalle luvataan ja miten se toteutetaan. Isona ongelmana koettiin se, että asiakkaalle luvataan asioita kysymättä suorittavalta taholta pystytäänkö asia hoitamaan ja onko tarvittavat resurssit käytössä.

Muutoslaboratorion valmisteluvaiheessa sovitaan työskentelyn tarkoitus ja aikataulu pääpiirteittäin. Valmisteluvaiheessa sovitaan myös työskentelyyn varattava kokonaisaika ja kokousten ajankohdat. Uuden toimintamallin kehittämiseksi voidaan varata määrätty määrä viikkoja ja viikossa on esim. kahden tunnin laboratoriokokoukset. Tämän lisäksi on kokeilujakso, jonka aikana kokeillaan kehitettyjä uudistuksia. Kokeilujakson jälkeen arvioidaan uudistuksia ja kehitetään uuden toimintatavan visiota ja sen toteuttamiseksi luotuja välineitä ja ratkaisuja. (Virkkunen, ym. 2001. 24-25)

Sovimme, että kerään ylös pelisääntöaihiot. Aihoiden pohjalta keskustellaan ja kerätään lopulliset pelisäännöt, jotka hyväksytetään kaikilla prosessiin osallistuvilla osapuolilla. Pidämme seurantalpalaverin kevään 2010 aikana ja

pohdimme onko pelisäännöistä ollut apua asiakaspalvelun laadun kehittämisessä.

Teimme myös SWOT-analyysin, joka perustuu olemassa oleviin tietoihin ja tosiasioihin, yhdessä keittiössä pohdittuihin asioihin, myyntipalvelun kanssa käytyihin keskusteluihin, havainnoilla hankittuihin tietoihin, häiriöpäiväkirjaan ja asiakkailta saatuihin palautteisiin.

Turun kristillisen opiston ja Linnasmäki Oy:n SWOT analyysi ravintolapalvelujen tuottajan näkökulmasta

Vahvuudet:

- joustavuus ja nopea reagointi muuttuvissa tilanteissa
- oma valmistava keittiö
- laaja asiakaspohja esim. opiskelijat, kursseille osallistujat, kongressivieraat jne.
- majoitus ja ruokailumahdollisuus samassa talossa
- kristillinen opisto- nimi tuo asiakkaita kristillisen arvomaailman omaavien keskuudesta
- asiakas saa maukasta ruokaa ja perusmajoituksen
- suuria tilaisuuksia järjestävät vakioasiakkaat ovat uskollisia

Heikkoudet:

- majoitustilat osittain huonossa kunnossa
- myytäviä tiloja arkisin liian vähän
- työntekijät eivät puhalla yhteen hiileen ja tee työtä koko kokonaisuuden eteen, vaan katsovat työtä vain oman työn näkökulmasta
- vastaanoton aukioloaikoja supistettu
- työnjako ja työn kuvat eivät selkeitä
- kristillinen opisto- nimi karkottaa joitakin asiakkaita
- uusien ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden saanti vaikeaa

Uhat:

- maahanmuuttajia otetaan vähemmän Suomeen, koulutukset vähenevät
- asiakkaat haluavat majoittua kaupungin keskustaan

- motivoituneet hyvät työntekijät vaihtavat työpaikkaa
- Diakonia-ammattikorkeakoulu lähtee pois tai lopetetaan, vuokratulot loppuvat
- mistä uusia asiakkaita?
- markkinointi ei varsinaisesti kenenkään työ, hoituuko näin?
- asiakas haluaa elämyksiä, joita emme pysty tarjoamaan
- tilat, tarjoilut, kurssit, laitteet eivät täytä asiakkaan tarpeita
- teknologia lisääntyy, eikä tarvita enää ihmisiä asiakkaita palvelemaan
- majoitus ja ravitsemispalveluja ei enää tarvita niin paljon, koska työt voi erilaisten teknologisten ratkaisujen avulla tehdä missä vain.
- koulutus siirtyy kouluista työelämään
- nuorille työntekijöille työ ei ole enää tärkeää

Mahdollisuudet:

- Diakonia-ammattikorkeakoulun tilat vapautuvat, saadaan lisää tilaa mitä voidaan myydä myös arkipäivinä
- rekrytoidaan uusia työntekijöitä joilla uusia ideoita koko talon kehittämiseen
- saadaan uusia koulutusohjelmia ja -linjoja
- ideoidaan uusia kursseja ja hankitaan uusia yhteistyökursseja yhteisöjä
- asiakkaille tarjotaan uusia "täsmä- palvelupaketteja" eri segmenteille (esim. eläkeläiset, nuoret, kausityöntekijöille jne.

4.1.1 Asiakaspalveluprosessi Linnasmäki Oy:ssä aloitustilanteessa

Asiakaspalveluprosessi Linnasmäki Oy:ssä voidaan karkeasti kuvata seuraavasti: Asiakas ottaa yhteyttä sähköpostitse tai soittamalla. Asiakkaan yhteyden ottoon vastataan mahdollisimman pian. Asiakkaalle lähetetyistä tiedoista myyntipalvelun työntekijä tekee asiakirjapaketin paperiversioina ja tekee varaukset myös käytössä olevaan Hotellinx-järjestelmään. Tämän jälkeen varataan asiakkaan haluamat tilat, tekniikka ja tarjoilu. Keskustellaan suorittavien tahojen kanssa, jos asiakkaalla on toteuttamiseen liittyviä erikoistoiveita ja lähetetään asiakkaalle tarjous. Tämän jälkeen toteutetaan asiakkaan tilaisuus hänen haluamanaan ajankohtana. Asiakastilaisuudesta saadaan palautetta joko heti tilaisuudessa tai tilaisuuden jälkeen. Tilaisuuden jälkeen tehdään lasku ja lähetetään asiakkaalle, sekä tilastoidaan tietoja joita

käytetään myöhemmin hyväksi. Prossi lähtee uudeelleen alusta joko uuden asiakkaan kanssa tai uudelleen saman asiakkaan kanssa. Liitteessä 1 on asiakaspalveluprosessikuvaus.

4.1.2 Asiakaspalveluprosessi Turun kristillisen opiston kurssipalvelussa aloitustilanteessa

Turun kristillisen opiston asiakaspalveluprosessi voidaan kuvata seuraavasti: Kurssipalvelun työntekijä ottaa vastaan tiedustelun asiakkaan kurssitarpeesta tai Turun kristillinen opisto päättää itse järjestää kurssin. Jos kysymys on asiakkaan järjestämästä kurssista, vastataan asiakkaan tiedusteluun kurssista. Varataan asiakkaan tarvitsemat tilat, tekniikka ja tarjoilu ja valmistellaan tarjousta. Esitetään asiakkaalle tarjous konsultatiivisesti. Toteutetaan asiakkaan tilaus. Asiakkaan saapuessa kysellään asiakkaan viime hetken toiveet ja koitetaan toteuttaa ne. Tilaisuuden jälkeen saadaan palautetta palautelomakkeiden avulla siitä miten järjestetty kurssi tai muu tilaisuus onnistui. Tämän jälkeen arkistoidaan tiedot tulevia prosesseja varten. Laskutetaan asiakasta. Prosessi lähtee alusta toisen tai saman asiakkaan kanssa. Asiakaspalveluprosessi on kuvattu liitteessä 2.

4.1.3 Asiakastilaisuuden järjestämisen prosessi ravitsemispalvelun järjestäjän näkökulmasta

Työvuorolistoja tehdessä arvioidaan työntekijöiden tarve/asiakastilaisuus Hotellinx-ohjelmassa olevien tietojen pohjalta. Keskustellaan talon sisällä tilaisuuden varanneen henkilön kanssa miten tilaisuus saadaan mahdollisimman hyvin hoidettua ja keskustellaan mahdollisista epäselvyyksistä varauksessa. Tehdään asiakkaalle menu-ehdotuksia, jos asiakas on niitä halunnut. Keskustellaan talon sisällä järjestävän tahon kanssa mitä asiakas on halunnut, tai jos tilaisuus menee suunnitellun ruokalistan mukaan

(kokouslounas tai arkilounas), suunnitellaan raaka-ainehankinnat. Tarkistetaan noin viikkoa ennen tilaisuutta, onko johonkin tilaisuuden osa-alueeseen tullut muutoksia. Tilataan tilaisuuden vaatimat raaka-aineet tavarantoimittajien määrittämän rytmin mukaisesti. Tarkistetaan vielä kerran henkilötöresurssi/asiakastilaisuus. Järjestetään asiakkaan haluama tilaisuus tarjoiluineen, liinoituksineen, huonekalujen siirtoineen ja koristeluineen. Siivotaan järjestelystä aiheutuneet jäljet, tehdään omavalvonnan määräämät toimenpiteet, laitetaan keittiö ja ravintolasali kuntoon seuraavan päivän tilaisuuksien vaatimusten mukaan. Jos lähdetään talosta viimeisenä tehdään tarvittavat ennalta sovitut toimenpiteet, jotta talo voidaan sulkea. Tämä prosessi on kuvattu liitteessä 3.

4.1.4 Aloitustilanteen prosessien vertailua

Prosessinkuvauksista voi huomata, että ne ovat erilaiset kuvattaessa Linnasmäki Oy:n järjestämää tilaisuutta tai kuvattaessa Turun kristillisen opiston kurssipalvelun järjestämää tilaisuutta. Linnasmäen myyntipalvelun kanssa käydään paljon enemmän keskustelua siitä miten asiakkaalle saadaan mahdollisimman hyvä tilaisuus järjestetyksi ja mihin tilaan asiakkaan tarjoilut olisi hyvä laittaa. Laadimme yhdessä erilaisia menuehdotuksia ja keskustelemme kahvitarjoilujen sisällöstä. Kurssipalvelujen prosessissa tiedot tulevat enemmän käskytyksenä ja asioita on asiakkaalle luvattu etukäteen keskustelematta suorittavan tahon kanssa. Kursseja järjestettäessä tulee paljon viimehetken muutoksia ja lisätoivomuksia asiakkaalta. Nämä tapahtuvat usein silloin, kun asiakas on jo tullut taloon. Viimehetken muutokset työllistävät aina enemmän ja toisinaan varattu työntekijäresurssi on joko liian pieni tai suuri. Samoin raaka-ainetilaukset on tehtävä etukäteen. Joitakin tuotteita voi esim. pakastaa tai muuten säilyttää ja hyödyntää toisissa tilaisuuksissa, mutta kaikki erikoistuotteet ja toivomukset itsetehdyistä tuotteista olisi hyvä saada hyvissä ajoin ennen asiakkaan tilaisuutta.

4.2 Pelisäännöt asiakaspalveluprosessin kehittämisen taustalla

Syksyllä 2009 aloitettu kehitystyö on edennyt. Keittiössä olimme pitäneet häiriöpäiväkirjaa lokakuusta 2009 ja kirjanneet asioita, joissa oli ongelmia. Näiden pohjalta ja muiden toimijoiden havainnomien ongelmien pohjalta pidimme palaverejä noin kerran kuukaudessa, joissa käsitelimme esille nousseita ongelmia ja haimme uudenlaisia ratkaisuja kehittääksemme asiakaspalveluprosesseja ja tiedonkulkua organisaation sisällä. Palaverit toimivat osittain muutoslaboratoriomenetelmällä. Palavereille sovittiin määräaika ja aika jolloin valmiiden pelisääntöjen käytöstä annetaan palautetta. Jokainen osallistuja toi omasta työstään esimerkkejä häiriötilanteista ja omia näkemyksiään siitä miten ongelman voisi poistaa.

Ilmapiiri oli suvaitsevainen ja jokainen sai sanoa oman mielipiteensä ja kantansa oman työtekemisen kannalta käsiteltävinä oleviin asioihin. Palaverit nauhoitettiin, joten keskusteluja voitiin kuunnella uudelleen. Ylös kirjattiin myös syntyneitä uusia ideoita, joita voitaisiin käyttää vaihtoehtoina nykyisille käytännöille. Nykytilanteessa ei ollu yhtenäisiä paperilla olevia sääntöjä miten asiat hoidetaan, vaan jokainen teki asiat itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Vakiintunut käytäntö oli, että tehdään niin kuin ennekin, ainahan se on hoitunut tavalla tai toisella.

Palavereissa keskusteltiin miten saataisiin tiedonkulkua paremmaksi ja selkeämmäksi. Keskustelimme myös tiedonkulussa esiintyvistä ongelmista ja siitä, että on tärkeää kirjata asioita niihin paikkoihin, josta suorittava taho katsoo ohjeita toimintaansa. Palaverien aikana törmäsimme muutosvastarintaan ja siihen, että kaikki eivät halunneet sitoutua kehittämiseen ja uusiin toimintatapoihin. Neljän palaverin ja talon johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta kokosin pelisäännöt, jotka otettiin käyttöön maaliskuussa 2010. Pelisäännöt ovat yhdessä hyväksytyt käytettäviksi ja jaettu kaikille asiakaspalveluprosesseihin osallistuville, sekä rehtorille ja talousjohtajalle.

Asiakasvarauksien pelisäännöt Turun kristillisellä opistolla ja Linnasmäki Oy:ssä ovat:

- Asiakkaan ottaessa yhteyttä kysytään:
 - asiakkaan toiveet tarjoilusta, tiloista, tekniikasta ja muista järjestelyistä, sekä asiakkaan aikataulut, henkilömäärä ja majoitustarve
- Tilauksen vastaanottaja kirjaa asiakkaan toiveet muistiin
 - tilauksen erityisjärjestelyjen sisäinen käsittely tehdään suorittavien tahojen kanssa
- Sisäisten neuvottelujen jälkeen otetaan uudelleen yhteyttä asiakkaaseen
- Tilauksen vastaanottaja on vastuussa siitä, että kaikilla hänen lupaamillaan toiminnoilla on suorittaja.
- Kokouspalvelussa ja vastaanotossa noudatetaan ennalta sovittuja peruutusehtoja:

Tilat:

- peruutus 8-30 päivää ennen tilaisuutta: veloitus 50% normaalihinnasta.
- peruutus 1-7 päivää ennen tilaisuutta: laskutetaan täysi vuokra

Tarjoilut:

- tarjoilut tarkistetaan viimeistään kolme arkipäivää ennen tilaisuutta ja laskutetaan silloin ilmoitetun henkilömäärän perusteella. Jos muutos henkilömäärässä alle 10%, se voidaan huomioida.

Ryhmien majoitus:

- majoitus tulee peruuttaa aina kirjallisesti
- 50% tai suuremman määrän peruutus tehdään viimeistään 21 vrk ennen sovittua saapumispäivää, kuluitta
- jos peruutus tapahtuu viimeistään 14 vrk ennen sovittua saapumispäivää, asiakkaalta voidaan periä enintään 50%:a majoituksen hinnasta
- jos peruutus tapahtuu myöhemmin kuin 14 vrk ennen sovittua saapumispäivää, veloituksesta sovitaan erikseen
- erikseen sovittavat ennakkomaksut tai majoitusmaksu suoritetaan sovittujen aikarajojen puitteissa, muussa tapauksessa varaus peruuntuu automaattisesti

Yksittäiset majoittajat:

- peruutukset veloituksetta klo 18 mennessä tulopäivää edeltävänä päivänä. Muussa tapauksessa laskutetaan ensimmäinen majoitusvuorokausi.

- Hotellinxin tiedot päivitetään heti, kun asiakas ilmoittaa muutoksista. Viikon sisällä tapahtuvista muutoksista ilmoitetaan sähköpostitse suorittavalle taholle. 2 vuorokautta ennen tilaisuutta tai myöhemmin tulevista muutoksista soitetaan suorittavalle taholle heti, kun tieto on saatu.
- Asiakkaan kanssa täsmennetään tilaisuuden aikataulu. Lisämaksusta asiakkaalla on mahdollista saada lisää aikaa esim. iltatilaisuuksiinsa.
- Illanvietoissa valomerkki kello 23.30, ja tila tyhjänä kello 24. Jos asiakas haluaa jatkaa tilaisuuttaan myöhäisemmäksi, hän maksaa lisäajasta etukäteen, jollei toisin ole sovittu.
- Tekniikkaa ja laitteita koskevat asiat kirjataan tilojen tilausmääräyksiin
- Siivousta koskevat asiat kirjataan tilojen tilausmääräyksiin
- Keittiötä koskevat asiat kirjataan tarjoilujen tilausmääräyksiin. (myös tilauskahvilan ja kabinettien huonekalujen siirrot, bändit ym. asiat joista on ensin sovittu keittiön kanssa)
- Tiedonkulkua tehostetaan laadukkaan asiakaspalvelun aikaansaamiseksi

Laadittujen pelisääntöjen sekä käytännössä havaittujen asioiden pohjalta on tehty uusi asiakaspalveluprosessi, joka ravitsemispalveluja tuottavan toimijan näkökulmasta toimisi parhaiten laadukkaan asiakaspalveluprosessin aikaan saamiseksi.

Uusi prosessi

Mikä velvoittaa / ohjaa	Kuka tekee	Mitä tehdään	Milloin tehdään	Miten dokumentoidaan
Tarvitaan rahaa toiminnan pyörittämiseen	Myyntipalvelun-, vastaanoton- tai kurssipalvelun työntekijä	Vastataan asiakkaan tiedusteluun ja tehdään lisäkysymyksiä tilaisuudesta	Kun asiakas on ottanut yhteyttä	
		↓		

Tarvitaan rahaa toiminnan pyörittämiseen	Myyntipalvelun-, vastaanoton tai kurssipalvelun työntekijä	Kirjataan asiakkailta saadut tiedot Hotellin-ohjelmaan, varataan parhaiten asiakkaan tarpeisiin tilat, tekniikka ja tarjoilut ja sovitaan kaikista erikoisjärjestelyistä	Heti kun asiakkaalta saadaan	Kirjataan Hotellin-ohjelmaan
↓				
Saadaan järjestettyä asiakkaalle onnistunut tilaisuus	Varauksen tehnyt henkilö ja ne talon sisällä tilaisuuden järjestelyihin osallistuvat tahot	Keskustellaan tilaisuuteen osallistuvien tahojen kanssa miten tilaisuus saadaan parhaiten hoidettua ja kuka hoitaa mitään	Enne kuin otetaan uudelleen yhteyttä asiakkaaseen	Hotellin-järjestelmään, menu ehdotukset asiakkaalle ja keittiön tietokoneelle
↓				
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus	Varauksen tehnyt henkilö	Vahvistetaan tilaus asiakkaalle, jos asiakkaalla on mahdollisuus käydä katsomassa tiloja etukäteen sovitaan aika siihen ja kerrataan asiakkaan kanssa sovitut asiat ja tehdään mahdolliset muutokset ja ilmoitetaan muutoksista välittömästi suorittaville tahoille	Sovitun aikataulun mukaisesti ja pelisäännöissä sovittuja asioita noudattaen	Hotellin-ohjelmaan ennalta sovittuihin paikkoihin
↓				
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus	Kaikki suorittavat tahot, varauksen tehnyt henkilö asiakkaalta ja muut suorittavat tahot Hotellinistä tai puhelinkeskusteluissa	Tarkastetaan onko tilaisuuksiin tullut muutoksia, jos muutoksia tullu tässä vaiheessa ilmoitetaan suorittavalle taholle välittömästi	Edellisellä viikolla tarjoilulistoista ja koordinaatiopalaverissa tiistaisin	Muutokset Hotellinxiin ja pelisäännöissä sovittujen aikojen mukaisesti mahdollisesti myös sähköpostilla tai puhelimitse
↓				
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus taloudellisesti. Laki työvuorojen esillelaitosta.	suorittavat tahot	Suunnitellaan henkilöstöresurssi tilaisuuksien järjestämiseksi	Lain mukaisesti työvuorolistojen esille laittamisen säännön mukaan	Työvuorolistaan
↓				
Tavarantoimittajien toimitusaikataulu ja onnistuneen asiakastilaisuuden aikaan saaminen	Keittiöstä sillä hetkellä vastaava henkilö ja muut tilaisuuden järjestämiseen osallistuvat tahot	Tilataan raaka-aineet ja tarkistetaan henkilöstöresurssi tilaisuutta varten	Edellisellä viikolla kun tilaisuus on tai tavarantoimittajien aikataulun mukaisesti	Tukun tilausohjelmalle tai "tilausvihkoon" ja työvuorolistaan

↓				
Hotellinistä päivittäin otettava tarjoululista	Turun kristillisellä opistolla ja Linnasmäki Oy:ssä tilaisuuden järjestämiseen osallistuvat tahot ja mahdollisesti tarvittava vuokratyövoima	Otetaan asiakas vastaan, näytetään tilat jotka heille varattu, opstetaan ja neuvotaan ruokailu, kahvi ja majoituspaikat ja käydään läpi tilaisuuden kulku, jos on tullut muutoksia ilmoitetaan suorittavalle taholle välittömästi	Asiakkaan haluamana ajankohtana	
↓				
Asiakkaan tilaisuus,omavalvonta ja seuraavana päivänä tulevat asiakkaat	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Järjestetään asiakkaan haluama tilaisuus etukäteen sovittujen raamien mukaisesti. Lasketaan avattujen alkoholien määrä, jos menevät laskutukseen ja ilmoitetaan laskuttavalle taholle	asiakkaan haluamana ajankohtana	Omavalvonta kansioon omavalvonnan osalta, raamit löytyvät Hotellinx-ohjelmasta
↓				
Toiminnan pyörittämiseen tarvittava raha, oma halu parantaa asiakaspalvelua ja positiivista palautteista kiitosten jakaminen niitä ansainneille	Laskutuksista vastaava henkilö ja henkilö jolle palaute tulee	Laskutetaan asiakasta ennalta tilattujen määrien mukaisesti. Otetaan palautetta tilaisuuden järjestelyistä vastaan	Tilaisuuden jälkeen	Laskuista kopiot Linnasmäkeen/Turun kristilliselle opistolle. Palautteet palautteille varattuihin paikkoihin
↓				
Halu kehittää asiakaspalvelua ja saada onnistumisen kokemuksia	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Keskustellaan tilaisuuden suorittamiseen osallistuneiden tahojen kanssa miten onnistuttiin.	Tilaisuuden jälkeen, mahdollisesti viikottaissa koordinaatiopalavereissa	
↓				

	Tilaisuuden Turun kristillisellä opistolla tai Linnasmäki Oy:ssä varannut henkilö	Kirjataan asiakkaan tiedot ylös jälkimarkkinointia varten ja aloitetaan prosessi alusta uuden asiakkaan kanssa	Laskutuksen yhteydessä tai kun ehditään tilaisuuden jälkeen	
--	---	---	---	--

Kuva 7. Uusi asiakaspalveluprosessin malli

4.3 Pohdintaa

Kehittämistyön aikana on noussut esiin asioita, joita tulee kehittää, jo nyt aloitetun kehitystyön lisäksi. Organisaati tarvitsisi ulkopuolelta tulevaa koulutusta, jossa kiinnitettäisiin huomiota palveluasenteisiin, sisäiseen markkinointiin ja siihen, että kaikki osapuolet sisäistäisivät sen asian, että kaikkien panos vaikuttaa asiakaspalveluun. Pääsimme pelisääntöjä laatiessamme pienen askeleen eteenpäin ja tiedostamme, että ongelmia tiedonkulussa ja asioiden merkitsemisessä oikeisiin paikkoihin on. Jos pelisääntöjä ei noudateta, voidaan siihen aina palata uudelleen ja muistuttaa, että kaikki eri toimijat ovat sitoutuneet noudattamaan pelisääntöjä. Uusi asiakaspalveluprosessi on tehty pelisääntöjen pohjalta. Kehitystyön yhteydessä huomattiin myös se, että se mitä ihminen sanoo tekevänsä, ja se mitä havainnoidaan hänen tekevän ovat monesti eri asioita. Työryhmyöskentely on toivottavasti herättänyt jokaisessa osapuolella ajatuksia. Kaikki mitä jokainen tekee vaikuttaa kokonaisvaltaisesti asiakaspalvelun laatuun. Kehittämistehtävällä saatu lopputulos on alku yhteisellekehittämiselle. Jos jokainen toimija noudattaa uutta prosessia saadaan laadukasta asiakaspalvelua. Taloudellinen tulos paranee ja konfliktit eri toimijoiden välillä vähenevät.

Havainnointi paljastaa toimijoiden todellisen tekemisen. Yhdessä tehty muutoslaboratoriotyyppinen työskentely tuo asian yhteiseksi ja luo mahdollisuuden uuden luomiseen. Jos halu kehittää ja kehittyä työssä on

kateissa ja asenne on kehityksen vastainen, tarvitsemme asian läpiviemiseen lisääpuja ja aikaa. Swot-analyysin avulla selvitettyt uhat, mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet ovat todellisia olemassa olevia asioita. Tulevaisuudentutkimuksessa käytettävät heikot signaalit, joita havaitsemme, tulisi ottaa huomioon tulevaisuuden strategioita suunniteltaessa.

5 Yhteenveto

Asiakaspalvelun laatu on monen tekijän summa. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan mielikuvat, odotukset toiveet ja toisaalta yrityksen ja sen työntekijöiden toiminta. Sisäistä viestintää parantamalla, yhteisesti sovittuja asioita noudattamalla, yhteen hiiliileen puhaltamalla ja johdon tukiessa koko prosessia pääsemme parempaan ja taloudellisesti kannattavampaan asiakaspalveluun.

Kevään 2010 aikana käydyissä palavereissa tehtiin pelisäännöt, joita noudatetaan, ja joiden käytöstä tulee palautetta toukokuun 2010 puolivälissä. Työn tuloksena on tarkoitus saada luotua mahdollisimman toimiva prosessi asiakastilaisuuksien järjestämiseen.

Kaikkien toimijoiden prosessit on yhdistetty yhdeksi uudeksi prosessiksi. Prosessi on laadittu uusien pelisääntöjen pohjalta. Prosessissa korostuu suorittavien tahojen informoimisen tärkeys. Jos tilaisuuden perusprosessi on selkeä, pienten muutosten tekeminen prosessin aikana on helppoa. Jos prosessissa mainittuja asioita ei ole tehty ja tarkistettu, on koko prosessin toteuttaminen vaikeaa suorittavien tahojen näkökulmasta, eikä asiakkaan tilaisuus onnistu, tai se vaati suuria erikoisponnisteluja onnistuakseen. Prosessissa korostetaan myös sisäisen palautteen tärkeyttä ja keskustelua jälkikäteen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Onnistuneen tilaisuuden jälkeen voidaan jakaa positiivista palautetta suorittaneille tahoille ja saada onnistumisen kokemuksia. Tästä saadaan voimaa toisinaan melko haastavaan asiakaspalvelutyöhön, ja yhteen hiileen puhaltamisen tärkeys konkretisoituu.

Epäonnistumisen jälkeen tulee selvittää mikä meni pieleen ja pyrkiä välttämään samanlaista tilannetta uudelleen.

Tehtävässä on käytetty muutoslaboratoriomenetelmää, havainnointia ja haastatteluja. Näiden perusteella on saatu esille ongelmia, jotka prosessin edetessä on kirjattu ja niihin on pyritty löytämään vastauksia ja uusia tapoja toimia. Kehitystehtävään, miten saadaan asiakkaalta tarvittavat tiedot onnistuneen tilaisuuden järjestämiseksi, on kehitetty kirjalliset pelisäännöt ja uusi palveluprosessin malli, joilla pyritään entistä parempaan tiedonkulkuun ja prosessiin osallistuvien tahojen rutiinityön helpottamiseen.

Palvelujen paikallinen luonne korostuu entisestään niillä aloilla, joilla inhimillisen vuorovaikutuksen rooli on edelleen suuri ja merkittävä osa palvelua. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005,18)

Tulevaisuuden skenaarioiden pohjalta olen laatinut asiakaspalvelun tulevaisuudenkuvat vuoteen 2040

Linnasmäen kasvattamisen skenaario vuoteen 2040

Jos maahanmuuttajien vastaanottaminen lopetetaan, suuri osa nykyisistä koulutuksistamme loppuu. Toisaalta tiloja vapautuu Linnasmäen käyttöön ja voimme yhä enemmän markkinoida tilojamme eri yrityksille. Keittiössä uskonnosta johtuvien erikoisruokavalioiden tekeminen vähenee. Linnasmäen myyntiä lisättäessä keittiön toiminta painottuu kokous- ja kongressitarjoilujen tekemiseen. Ilta- ja viikonlopputyöt lisääntyvät, mikä lisää palkkakustannuksia, mutta tuo todennäköisesti myös lisää rahaa, koska ilta- ja viikonlopputarjoilut ovat kalliimpia. Tarvitaan enemmän varsinaista tilaus- ja kokoustarjoilujen osaamista.

Myyntipalveluun tarvitaan lisää henkilökuntaa työmäärän lisääntyessä. Keittiössä avustavan työn määrä vähenee ja tarvitaan motivoituneita monialan osaajia. Asiakkaat hakevat yhä enemmän yksilöllisyyttä ja räätälöityjä ratkaisuja, jopa elämyksiä järjestäessään omia koulutus- ja asiakastilaisuuksia tiloissamme. Tiloja tulee muokata yhä enemmän kongressiasiakkaitten

vaatimusten mukaisiksi ja remonttien väli nopeutuu, näin pystymme tarjoamaan uusia trendejä ajan hengen mukaisesti. Koulutus on siirtynyt yhä enemmän työpaikoille ja meillä järjestetään työelämän vaatimustenmukaisia teoria-jaksoja.

Opetushenkilökuntaa tarvitaan yhä vähemmän ja palveluja ostetaan yksityisiltä asiantuntija-konsulteilta. Virtuaalioppimiseen panostetaan, uusia teknologisia laitteita joudutaan hankkimaan. Kouluttajat ja koulutettavat saattavat olla ympäri maailmaa, ja heitä yhdistää jokin laite, jolla yhteys saadaan. Tämä saattaa viedä työpaikkoja myös keittiöltä, kun enää kaikki osallistujat eivät olekaan fyysisesti samassa paikassa. Erilaisia työpisteitä tarvitaan ja niihin uusia erilaisia huonekaluja, ei niinkään tavanomaisia luento- tai kokoustiloja. Terveyttä, kuntoa ja hyvinvointia pidetään yllä työn lomassa. Edellisestä esimerkkinä aivoriihien yhteydessä voidaan samalla kuntoilla, ettei aikaa mene hukkaan. Ruokavaliot ovat yhä yksilöllisempiä ja niistä ilmoitetaan ravitsemispalvelujen tuottajalle uutta teknologiaa käyttämällä. Ruokailuajat samassa ryhmässä toimivilla yksilöillä saattavat olla erilaiset, joten asiakas saa haluamansa ruuan haluamaansa aikaan juuri hänen toiveittensa mukaan tehtynä.

Kristillisen opiston koulutukset lisääntyvät vuoteen 2040 mennessä

Maahanmuuttajia otetaan lisää ja syntyvyys maassamme kasvaa. Tarvitaan lisää erilaisia koulutuksia ja koulutuksen tukipalveluja. Laajennamme tilojamme ja lisäämme koulutusta runsaasti. Linnasmäen kyky myydä tiloja vähenee ja toiminta sillä puolella kuihtuu. Pääasiallinen tulonlähde on valtion maksamat tuet koulutuksen järjestämiseen. Oppilaitoksemme on monikansallinen ja monikulttuurinen yhteisö. Opetus tapahtuu monella kielellä ja tarvitsemme yhä enemmän opettajia eri kulttuureista. Enää ei ole yhtä suomalaista tapaa toimia, vaan otamme ”parhaat palat” joka kulttuurista. Suomalainen kotiruoka tarkoittaa yhä useammin wokkia, paellaa, currya jne. Ravitsemispalveluissa on työntekijöitä monesta eri kulttuurista. Palvelualojen toimijoiden palkkataso on alhainen ja työtä tekevät lähinnä maahanmuuttajat.

Jatketaan samoin kuin tähänkin asti 2040 mennessä skenaario

Rakennukset ovat niin huonossa kunnossa, että niissä ei voida jatkaa toimintaa. Linnasmäen markkinointi ei ole kenenkään kokopäivätyö, tästä johtuen markkinointi on liian vähäistä, koska Diakonia ammattikorkeakoulu on lopetettu. Suuri osa henkilökunnasta on jäänyt eläkkeelle, osa jo ennen eläke-ikää työn kuormittavuuden vuoksi. Laitteet ja tilat ovat vanhentuneet asiakkaitten tarpeitten muututtua. Nykyisten työntekijöiden motivaatio ja intressit ovat työn ulkopuolella. Vapaa-aika ja se mitä sillä tehdään on tärkeämpää kuin töissä kulutettu aika. Jos yhteistyötahojen ja nykyisten asiakkaitten yhteisöissä ”puuhamiesten” ikääntyessä ei saada uusia nuorempia henkilöitä mukaan toimintaan, asiakkaat näiltä tahoilta loppuvat. Vastaanoton toiminnan supistuttua hotellista tulee ”omena-hotelli”, jossa asiakas saa koodin tietokoneelleen ja pääsee sillä sisälle. Asiakkaat hoitavat itse tarvitsemansa ”palvelut” ja henkilökuntaa voidaan vähentää entisestään.

Sekä opiston, että Linnasmäen toimintaa kehitetään rinnakkain vuoteen 2040 skenaario

Kehitetään kansanopisto-opiskelua työelämäehtoisesti ja tarjotaan koulutusta ja kursseja, joita yhteiskunnassamme tarvitaan. Linnasmäen markkinointiin palkataan henkilö, joka yhdessä myyntipalvelun kanssa markkinoi koko taloa ja ideo uusia palvelupaketteja ja kehittää innovatiivisesti koko talon toimintaa. Segmentoidaan asiakaskuntaa ja tehdään ”täsmäpalvelupaketteja” jo olemassa oleville sekä uusille asiakasryhmille. Vastaanoton aukioloaika laajennetaan, jotta asiakas tuntisi itsensä tervetulleeksi, kun hän tulee taloon ja hänellä on turvallinen olo kun talossa on joku ”oma ihminen”.

Huonossa kunnossa olevat rakennukset remontoidaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun lähdettyä tiloille keksitään uutta käyttöä tai niitä sovelletaan jo olemassa oleviin tarpeisiin. Talossa oleva teknologia pidetään ajan tasalla ja henkilöt, jotka ylläpitävät/huoltavat koneita, laitteita ym. kouluttautuvat koko ajan ja pysyvät ajan hermolla kiihtyvässä tahdissa. Ravitsemispalveluja kehitetään yhä enemmän siihen suuntaan, että tietokoneet

ovat jokapäiväisiä apuvälineitä niin reseptiikassa, tuotannon ohjauksessa kuin tilausten tekemisessäkin.

Työn kuvat ovat selkeät. Koko talo puhaltaa yhteen hiileen, organisaatio on matala ja työt on tiimiytetty. Raja-aitoja eri toimijoden välillä ei ole. Koko yhteisö on koulutettu, kaikki tietävät mihin pyritään, miten se saavutetaan ja yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Hyvät tulokset pystytään mittaamaan niin rahallisesti kuin asiakaspalvelun osalta. Tiimit palkitaan hyvistä tuloksista. Talon ulkopuolella koko yhteisöllämme on hyvä maine, ja talo on haluttu työpaikka. Näin saamme hyvin koulutettuja, motivoituneita moniosaaja-asiantuntijoita töihin.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Grönroos, C.2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi.3.,uudistettu painos.Juva: WS Bookwell Oy

Grönroos, C. 2000. Service management and Marketing. A customer relationship management approach. West Sussex:John Wiley&Sons, Ltd.

Grönroos, C. 1990. Service Management and Marketing. Mananging the moments of truth in service competition. Toronto: Lexington Books.

Hirsijärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä:Gummeruksen Kirjapaino Oy

Isoviita, A & Lahtinen, J. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy

Joutsenkunnas, T & Heikurainen P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo:WSOY

Kinnunen, R.2004. Palvelujen suunnittelu.1., painos.Vantaa:WSOY

Lekclin, O.1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä:Gummeruksen Kirjapaino Oy

Malmelin, N & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Karisto Oy

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino Oy

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestrar Ltd

Rope, T & Pyykkö, M. 2003. Markkinoinninpsykologia väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Strorbacka,K & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto 2005. Palvelut 2020 väliraportti. [viitattu 5.4.2010]
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

Engeström, Y. 2008. Muutoslaboratorio Power point esitys 25.11.2008 Helsingin Yliopiston kasvatustieteenlaitos. [viitattu 25.4.2010] <http://ttlry-fi-bin.directo.fi/@Bin/ba3a04548a574381dce6352bfc3be4ab/1272277250/application/pdf/114438529/OPPIMINEN%20JA%20INNOVAATIOT%20TYÖSSÄ.pdf>

Jyväskylän Yliopisto 2010 aineiston hankintamenetelmät. [viitattu 12.4.2010]
<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta/menetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Lahtinen, J. 2004. ASPAL-asiakaspalvelun virtuaalikoulu. [viitattu 3.4.2010]

http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf_t/asiakaspalvelujarjestelma.pdf

Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle. 2001. Muutoslaboratorio uusi tapa oppia ja kehittää työtä.[viitattu 28.4.2010] <http://www.mol.fi/tyke/00-03/materiaalit/kirjat/raportti6/Muutoslabora.pdf>

MUUT LÄHTEET

Koivisto, E. 2010. Seminaari, Turku 12.4.2010.

Nenonen, S. 2008, Tulevaisuuden haltuunoton menetelmät. Luento. Turun ammattikorkeakoulu 10 – 11.11.2008.

LIITE 1

Asiakastilaisuus Linnasmäki Oy:ssä

Mikä velvoittaa / ohjaa	Kuka tekee	Mitä tehdään	Milloin tehdään	Miten dokumentoidaan
	Myyntipalvelussa toimiva henkilö	Asiakas ottaa yhteyttä joko soittamalla tai sähköpostitse	Päivittäin	Tehdään asiakkaan varauksista asiakirjapaketti, joka arkistoidaan ja tallennetaan tiedot myös tietokoneelle
		↓		
	Myyntipalvelussa toimiva henkilö	Vastataan asiakkaan tiedusteluun	Mahdollisimman pian	Asiakirjapakettiin ja tietokoneelle
		↓		
Asiakkaan tarpeet, Linnasmäki Oy:n ja Turun kristillisen opiston tilat, elintarevike-, anniskelu ja majoituslaki	Myyntipalvelussa toimiva henkilö	Varataan asiakkaan haluamat tilat, tekniikka, tarjoilut ja valmistellaan tarjousta	Sovitun aikataulun mukaisesti.	Asiakirjapakettiin ja Hotellinx-ohjelmaan tietokoneelle
		↓		
Työaikalaki, työvuorolistat	Myyntipalvelussa toimiva henkilö yhdessä palveluja suorittavan tahon kanssa esim. siivous, keittiö, vastaanotto	Keskustellaan suorittavien tahojen kanssa jos erityisjärjestelyjä tilaisuudessa ja vahvistetaan toteutettavat asiat asiakkaalle	Heti kun tiedot on asiakkaalta saatu	Asiakirjapakettiin, Hotellinx-ohjelmaan tietokoneelle
		↓		
Työaikalaki, työvuorolistat, asiakkaan toiveet ja maksukyky, Turun kristillisen opiston ja Linnasmäki Oy:n tilat ja tekniikka	Asiakkaan varauksen mukaan eri toimijat Turun kristillisellä opistolla ja Linnasmäki Oy:ssä sekä mahdolliset ulkopuoliset toimijat asiakkaan toiveiden mukaan	Toteutetaan asiakastilaus	Asiakkaan haluamana ajankohtana	
		↓		

	Tilaisuuden suorittamisen osallistuneet henkilöt, asiakas ja myyntipalvelussa toimiva henkilö	Palaute tilaisuudesta joko heti tilaisuuden jälkeen tai myöhemmin	Asiakastilaisuuden jälkeen jos on aihetta, sekä negatiivista, että korjaavaa palautetta	Asiakirjapakettiin jos aihetta
↓				
Tarvitaan rahaa yritykselle, jotta voidaan toimia	Myyntipalvelussa toimiva henkilö	Laskutus ja tilastointi	Sovitun laskutusehdon mukaisesti tai viimeistään kukauden lopussa	Laskuina ja tilastotietoina
↓				
	Myyntipalvelussa toimiva henkilö	Arkistoidaan asiakkaan tiedot tulevia tilaisuuksia ja markkinointia varten	Laskutuksen yhteydessä	Tallennetaan tietokoneelle tarvittavat tiedot
↓				
		Prosessi alkaa alusta saman tai uuden asiakkaan kanssa		

LIITE 2

Kurssi Turun kristillisellä opistolla				
Mikä velvoittaa / ohjaa	Kuka tekee	Mitä tehdään	Milloin tehdään	Miten dokumentoidaan
	Kurssipalvelussa toimiva henkilö	Vastaanotetaan asiakkaalta tuleva tarve / mahdollisuus koulutuksen järjestämiseen	Päivittäin	Muistio tai muu tarvittava dokumentti tietokoneelle ja tulostetaan mahdollisesti paperiversio
		↓		
	Kurssipalvelussa toimiva henkilö	Vastataan asiakkaan tiedusteluun	Mahdollisimman pian	Kirjataan ylös asiakkaan tarpeet
		↓		
Asiakkaan tarpeet, Linnasmäki Oy:n ja Turun kristillisen opiston tilat, elintarvike-, anniskelu ja majoituslaki	Kurssipalvelussa toimiva henkilö	Varataan asiakkaan haluamat tilat, tekniikka, tarjoilut ja valmistellaan tarjousta	Sovitun aikataulun mukaisesti.	Asiakirjapakettiin ja Hotellinx-ohjelmaan tietokoneelle
		↓		
Konsultatiivinen työote	Kurssipalvelun työntekijä tai joku muu Turun kristilliseltä opistolta joka on vastuussa koulutuksen toteuttamisesta	Tarjouksen esittäminen ja tarkistaminen asiakkaalle konsultatiivisesti		
		↓		
Työaikalaki, työvuorolistat, asiakkaan toiveet ja maksukyky, Turun kristillisen opiston ja Linnasmäki Oy:n tilat ja tekniikka	Asiakkaan varauksesta riippuen eri toimijat Turun kristillisellä opistolla ja Linnasmäki Oy:ssä sekä mahdolliset ulkopuoliset toimijat asiakkaan toiveiden mukaan	Toteutetaan asiakastilaus	Asiakkaan haluamana ajankohtana	
		↓		
Asiakas	Asiakkaan haluama taho	Kysellään asiakkaan viimehetken toiveet ja yritetään toteuttaa niitä	Silloin kun kurssipalvelu pyytää ja asiakas haluaa	Lixiin tai suu sanallisesti

↓				
	Tilaisuuden suorittamiseen osallistuneet henkilöt, asiakas ja kurssipalvelussa toimivat henkilöt	Palaute tilaisuudesta joko heti tilaisuuden jälkeen tai myöhemmin	Asiakastilaisuuden jälkeen jos on aihetta, sekä negatiivista, että korjaavaa palautetta	Asiakirjapakettiin jos aihetta
↓				
Tarvitaan rahaa oppilaitokselle, jotta voidaan toimia	Kurssipalvelussa toimivat henkilöt	Laskutus ja tilastointi	Sovitun laskutusehdon mukaisesti tai viimeistään kukauden lopussa	Laskuina ja tilastotietoina
↓				
	Kurssipalvelussa toimiva henkilö	Arkistoidaan asiakkaan tiedot tulevia tilaisuuksia ja markkinointia varten	Laskituksen yhteydessä	Tallennetaan tietokoneelle tarvittavat tiedot
↓				
		Prosessi alkaa alusta saman tai uuden asiakkaan kanssa		

LIITE 3

**Asiakkaan tilaus
keittiössä**

Mikä velvoittaa / ohjaa	Kuka tekee	Mitä tehdään	Milloin tehdään	Miten dokumentoidaan
Laki työvuorojen esillepanosta lain määräämänä aikana ja asiakkaiden varaamat tilaisuudet, jotka merkitty Hotellin-ohjelmaan	Keittiön työvuoroista vastaava henkilö	Työvuorolistoja laatiessa määritellään henkilöstöresursien tarve/asiakastilaisuus	Työvuorolistan tulee olla esillä viikkoa ennen seuraavan kolmiviikkoisjakson alkua	Soltes ohjelmaan tietokoneelle ja tulostettu paperi keittiön seinään
		↓		
Hotellin-ohjelmassa olevat asiakastilaisuudet, sekä muut keittiön työt jotka koskevat opiskelijoiden ja henkilöstön ruokailuja	Keittiön työvuoroista vastaava henkilö	Keskustellaan asiakastilaisuuden varanneen tahon kanssa miten pystytään tulossa olevat tilaisuudet hoitamaan ja selvitetään jos jotain epäselvyyksiä ilmenee	Työvuorolistaa laadittaessa tai silloin kun huomataan, että jokin asia on niin, että se on hankala toteuttaa tai huomataan jotain muita epäselvyyksiä	Muutokset dokumentoidaan Hotellin-ohjelmaan
		↓		
Asiakkaan tarve, Hotellin-ohjelmaan merkityt tarjoulut	Keittiössä sillä hetkellä ruokalistaista ja menuista vastaava henkilö	Tehdään menu ehdotuksia, jos asiakas haluaa tai suunnitellaan ruokalistat, jos esim. kokouslounas	Sovitun aikataulun mukaisesti ja tavarantilausrytmiin sovittaen	Joko lähetetään menu-ehdotukset sitä pyytäneelle taholle esim. myyntipalvelu tai ruokalistat kirjoitetaan keittiön päiväkirjaan
		↓		
Se, että saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus	Keittiöstä sillä hetkellä vastuussa oleva henkilö ja talon sisältä asiaa hoitava taho	Keskustellaan järjestävän tahon kanssa mitä asiakas on halunnut tai tilataan tuotteet suunnitellun ruokalistan mukaan	Sovitun aikataulun mukaisesti.	Hotellin-ohjelmaan ennalta sovittuihin paikkoihin
		↓		
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus	Keittiöstä sillä hetkellä vastuussa oleva henkilö	Tarkastetaan onko tilaisuuksiin tullut muutoksia	Edellisellä viikolla tarjoululistoista ja koordinaatiopalaverissa	

			tiistaisin	
↓				
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus ja tavarantoimittajien tilaus/toimitusaikataulu	Keittiöstä sillä hetkellä vastaava henkilö	Suunnitellaan raaka-ainehankinnat	Menu-ehdotuksia tehtäessä ja tavarantoimittajien tilaus/toimitusaikataulujen mukaisesti	Tukun tilausohjelmalle tai "tilausvihkoon"
↓				
Hotellinistä päivittäin otettava tarjoilulista	Keittiöstä sillä hetkellä vastaava henkilö	Tilataan tilaisuuden vaatimat raaka-aineet ja tarkistetaan henkilöstöresurssi ko. tilaisuuteen	Edellisellä viikolla kun tilaisuus on tai tavarantoimittajien aikataulun mukaisesti	Tukun tilausohjelmalle tai "tilausvihkoon"
↓				
Hotellinistä päivittäin otettava tarjoilulista	Turun kristillisellä opistolla ja Linnasmäki Oy:ssä tilaisuuden järjestämiseen osallistuvat tahot ja mahdollisesti tarvittava vuokratyövoima	Järjestetään asiakkaan haluama tilaisuus tarjoiluiheen ja huonekalusiirtoineen, liinoitukseen, koristeluineen	Asiakkaan haluamana ajankohtana	
↓				
Omaavolonta ja seuraavana päivänä tulevat asiakkaat	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Siivotaan ja tiskataan asiakastilaisuudesta tulleet sotkut. korjataan ruuat pois, otetaan näytteet omaavolontaan, jäädytetään jäänyt ruoka ja laitetaan kylmät ruuat kylmäsäilytystiloihin	Tilaisuuden jälkeen	Omaavolonta kansioon omaavolontan osalta
↓				
Seuraavat asiakkaat, omaavolonta, oman työn helpottaminen	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Järjestellään astiat paikoilleen, siivotaan keittiö, laitetaan ruokasali tai muu tila sellaiseen kuntoon, että se on käytössä seuraavalle ryhmälle, viedään roskat roskikseen. Usein järjestetään vielä jotain lisätarjoilua asiakkaalle, jota hän ei ole etukäteen	Tilaisuuden päätyttyä	

		pyytänyt		
↓				
Talon käytännöt	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Jos lähdetään viimeisenä talosta tai tilasta tarkistetaan ovien lukitukset, sammutetaan valot	Ennen poistumista	
↓				
	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Tarkistetaan, että tilat ovat tyhjä, myös muualta kuin tilaisuuteen tarvittu tila jos lähdetään talosta viimeisenä	Ennenkuin itse poistutaan talosta	

LIITE 4

Uusi prosessi

Mikä velvoittaa / ohjaa	Kuka tekee	Mitä tehdään	Milloin tehdään	Miten dokumentoidaan
Tarvitaan rahaa toiminnan pyörittämiseen	Myyntipalvelun-, vastaanoton- tai kurssipalvelun työntekijä	Vastataan asiakkaan tiedusteluun ja tehdään lisäkysymyksiä tilaisuudesta	Kun asiakas on ottanut yhteyttä	
↓				
Tarvitaan rahaa toiminnan pyörittämiseen	Myyntipalvelun-, vastaanoton tai kurssipalvelun työntekijä	Kirjataan asiakkaalta saadut tiedot Hotellinx-ohjelmaan, varataan parhaiten asiakkaan tarpeisiin tilat, tekniikka ja tarjoilut ja sovitaan kaikista erikoisjärjestelyistä	Heti kun asiakkaalta saadaan	Kirjataan Hotellinx-ohjelmaan
↓				
Saadaan järjestettyä asiakkaalle onnistunut tilaisuus	Varauksen tehnyt henkilö ja ne talon sisällä tilaisuuden järjestelyihin osallistuvat tahot	Keskustellaan tilaisuuteen osallistuvien tahojen kanssa miten tilaisuus saadaan parhaiten hoidettua ja kuka hoitaa mitäkin	Enne kuin otetaan uudelleen yhteyttä asiakkaaseen	Hotellinx-järjestelmään, menu ehdotukset asiakkaalle ja keittiön tietokoneelle
↓				
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus	Varauksen tehnyt henkilö	Vahvistetaan tilaus asiakkaalle, jos asiakkaalla on mahdollisuus käydä katsomassa tiloja etukäteen sovitaan aika siihen ja kerrataan asiakkaan kanssa sovitut asiat ja tehdään mahdolliset muutokset ja ilmoitetaan muutoksista	Sovitun aikataulun mukaisesti ja pelisäännöissä sovittuja asioita noudattaen	Hotellinx-ohjelmaan ennalta sovittuihin paikkoihin

		välittömästi suorittaville tahoille		
↓				
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus	Kaikki suorittavat tahot, varauksen tehnyt henkilö asiakkaalta ja muut suorittavat tahot Hotellinixistä tai puhelinkeskusteluissa	Tarkastetaan onko tilaisuuksiin tullut muutoksia, jos muutoksia tulla tässä vaiheessa ilmoitetaan suorittavalle taholle välittömästi	Edellisellä viikolla tarjoilulistoista ja koordinaatiopalaverissa tiistaisin	Muutokset Hotellinxiin ja pelisäännöissä sovittujen aikojen mukaisesti mahdollisesti myös sähköpostilla tai puhelimitse
↓				
Saadaan tehtyä asiakkaalle mahdollisimman hyvä tilaisuus taloudellisesti. Laki työvuorojen esillelaitosta.	suorittavat tahot	Suunnitellaan henkilöstöresurssi tilaisuuksien järjestämiseksi	Lain mukaisesti työvuorolistojen esille laittamisen säännön mukaan	Työvuorolistaan
↓				
Tavarantoimittajien toimitusaikataulu ja onnistuneen asiakastilaisuuden aikaan saaminen	Keittiöstä sillä hetkellä vastaava henkilö ja muut tilaisuuden järjestämiseen osallistuvat tahot	Tilataan raaka-aineet ja tarkistetaan henkilöstöresurssi tilaisuutta varten	Edellisellä viikolla kun tilaisuus on tai tavarantoimittajien aikataulun mukaisesti	Tukun tilausohjelmalle tai "tilausvihkoon" ja työvuorolistaan
↓				
Hotellinixistä päivittäin otettava tarjoilulista	Turun kristillisellä opistolla ja Linnasmäki Oy:ssä tilaisuuden järjestämiseen osallistuvat tahot ja mahdollisesti tarvittava vuokratyövoima	Otetaan asiakas vastaan, näytetään tilat jotka heille varattu, opstetaan ja neuvotaan ruokailu, kahvi ja majoituspaikat ja käydään läpi tilaisuuden kulku, jos on tullut muutoksia ilmoitetaan suorittavalle taholle välittömästi	Asiakkaan haluamana ajankohtana	
↓				
Asiakkaan tilaisuus, omavalvonta ja seuraavana päivänä tulevat asiakkaat	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Järjestetään asiakkaan haluama tilaisuus etukäteen sovittujen raamien mukaisesti. Lasketaan avattujen alkoholien määrä, jos menevät laskutukseen ja ilmoitetaan laskuttavalle taholle	asiakkaan haluamana ajankohtana	Omavalvonta kansioon omavalvonnan osalta, raamit löytyvät Hotellinix-ohjelmasta
↓				

Toiminnan pyörittämiseen tarvittava raha, oma halu parantaa asiakaspalvelua ja positiivista palautteista kiitosten jakaminen niitä ansainneille	Laskutuksista vastaava henkilö ja henkilö jolle palaute tulee	Laskutetaan asiakasta ennalta tilattujen määrien mukaisesti. Otetaan palautetta tilaisuuden järjestelyistä vastaan	Tilaisuuden jälkeen	Laskuista kopiot Linnasmäkeen/Turun kristilliselle opistolle. Palautteet palautteille varattuihin paikkoihin
		↓		
Halu kehittää asiakaspalvelua ja saada onnistumisen kokemuksia	Tilaisuuden kulkuun osallistuvat työntekijät Linnasmäki Oy:ssä ja Turun kristillisellä opistolla ja mahdolliset vuokratyöntekijät	Keskustellaan tilaisuuden suorittamiseen osallistuneiden tahojen kanssa miten onnistuttiin.	Tilaisuuden jälkeen, mahdollisesti viikottaissa koordinaatiopalaverissa	
		↓		
	Tilaisuuden Turun kristillisellä opistolla tai Linnasmäki Oy:ssä varannut henkilö	Kirjataan asiakkaan tiedot ylös jälkimarkkinointia varten ja aloitetaan prosessi alusta uuden asiakkaan kanssa	Laskutuksen yhteydessä tai kun ehditään tilaisuuden jälkeen	